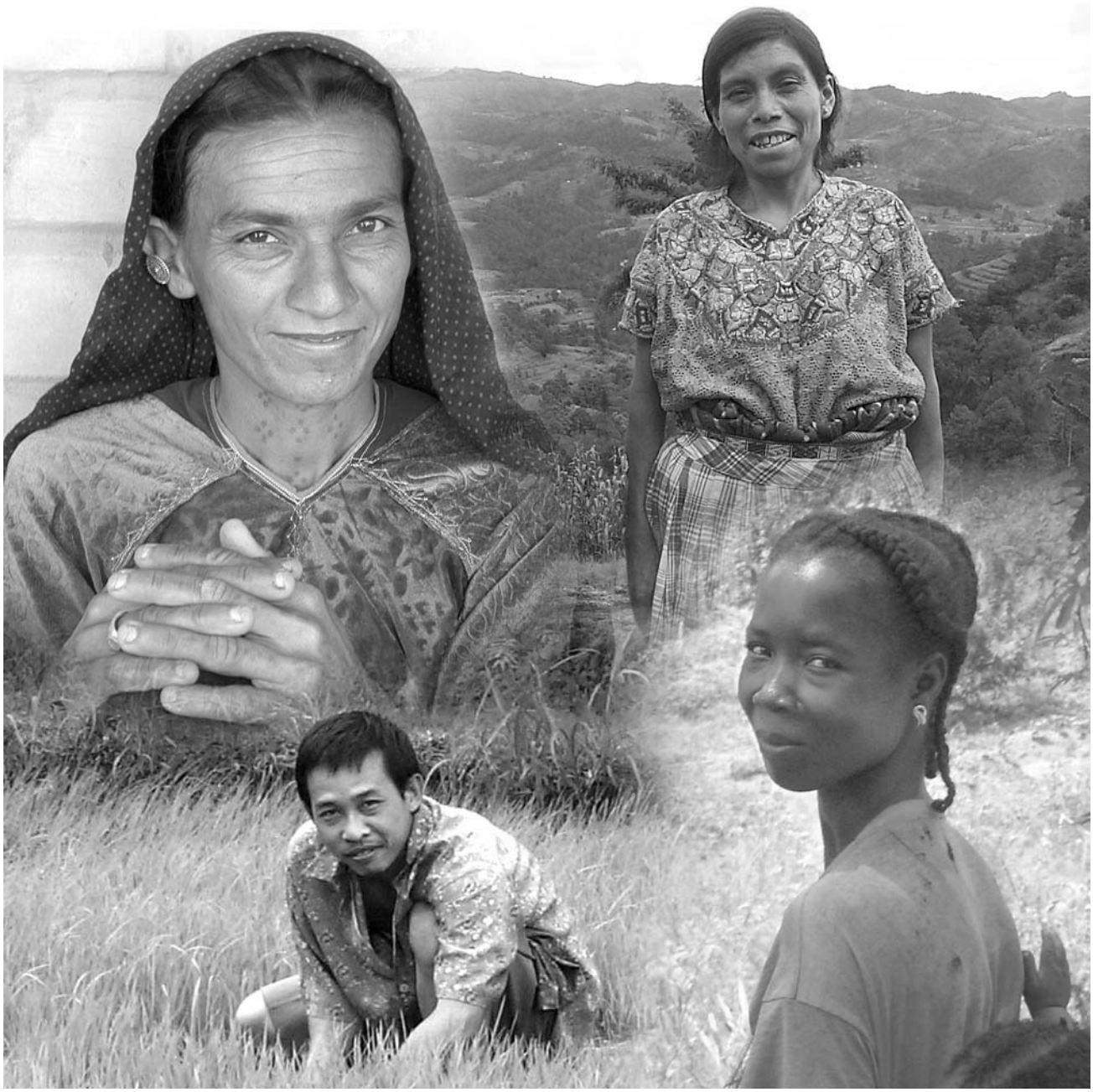
ProPack

Le «Dossier Projet» de CRS

Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS



USAID

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

ProPack

Le «Dossier Projet» de CRS

Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS

Valerie Stetson, Guy Sharrock et Susan Hahn

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Depuis 1943, **Catholic Relief Services** (CRS) a le privilège de servir les personnes défavorisées et les pauvres à l'étranger. Sans distinction de race, de religion ni de nationalité, CRS apporte une aide d'urgence en réponse aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS œuvre à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux Etats-Unis en vue d'étendre les connaissances et les actions des catholiques et autres personnes intéressées par les problèmes internationaux de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des Etats-Unis à vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans, et les différences de langue, de culture et de conditions économiques.

Publié en juillet 2004 par Catholic Relief Services
Catholic Relief Services
209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA

Rédigé par :
Valerie Stetson, Guy Sharrock et Susan Hahn
Catholic Relief Services

Conception graphique: Jim Doyle

Edité par: Holli Burge, Guy Sharrock et Susan Hahn

Traduction française de: Odile Adjavon

Editée par: Dominique Morel/Sandrine Chetail

Photos de couverture: Gaye Burpee

©2004 Catholic Relief Services

Le ProPack a été produit par CRS avec l'aide financière de deux subventions de Food For Peace (organisme gouvernemental américain Nourriture pour la Paix) : Le Programme d'Appui Institutionnel (Institutional Support Assistance grant FAO-A-00-98-00046-00) et le Programme de Renforcement des Capacités Institutionnelles (Institutional Capacity Building grant, AFP-A-00-03-0015-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ne représentent pas forcément ceux de USAID (Agence des Etats-Unis pour le développement international) ni de Food for Peace.

Les lecteurs sont autorisés à copier, traduire ou adapter ce livre à des fins non lucratives, à condition que les traductions ou adaptations soient distribuées gratuitement ou à prix coûtant. Merci de citer les auteurs et Catholic Relief Services.

Remerciements

Auteurs principaux: Valerie Stetson, Guy Sharrock et Susan Hahn

Les auteurs principaux se sont inspirés de nombreux documents de planification des projets, mais les références suivantes ont été particulièrement utiles : *Comment concevoir des programmes d'assistance au développement du Titre II : Evaluation initiale, analyse, action* de Jenny Aker ; *Integrated Planning Handbook* de la Croix Rouge américaine et *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E* de l'IFAD.

Guy Sharrock et Constance McCorkle ont élaboré le Proframe et toute la documentation présentée dans le chapitre IV.

Les personnes ci-dessous ont fourni d'excellentes suggestions :

Evaluation du PPG (Guide sur les Documents de Projets) par ses utilisateurs

Caroline Bishop
Sarah Cashore
Jose Angel Cruz
Marc D'Silva
David Donovan
Jonathan Evans
Bill Ferrand
Jose Luis Guigni
PM Jose
Willie Kiarie
Peter Kimeu
Cassie Knight
Lori Kunze
Vincent Langdon-Morris
Mbuyi Lusambbo
Suzanne Manzer
Dominique Morel
Driss Moumane
Sheila Mugo
Beneher Odamba
Jessica Pearl
Senait Petros
Annemarie Reilly
Tom Remington
Kristen Sample
Anne Sellers
Juan Sheehan
Jessica Silverthorne
Yenni Suryani
Bajay Tchumah
Erik Torch
Kim Wilson
Les nombreux participants aux ateliers de WARO

Lecture des versions préliminaires du ProPack

Jenny Aker
Caroline Bishop
Kari Egge
Susan Hahn
Jim Hudock
Lori Kunze
Racheal Macharia
Wamuyu Manyara
Leonard Matheka
Constance McCorkle
Atlibachew Moges
Dominique Morel
Driss Moumane
Elizabeth Mwangi
Jennifer Nazaire
Grace Ndungu
Nazareno Ngare
Ruth Nguyo
Judith Njagi
Margaret Njoroge
Tom Remington
Kathy Robinson
Kristen Sample
Carl Stecker
Emmanuel Taban
Lori Wichart
Kim Wilson

Les auteurs assument la pleine responsabilité des erreurs qui peuvent rester dans ce document.

AVANT-PROPOS

La conception des projets et la rédaction des documents de projets sont les responsabilités principales du personnel de programmation de CRS et elles demandent un investissement important en ressources humaines et financières. Le ProPack (**Pro**ject **Pack**age ou « Dossier Projet ») a été écrit spécifiquement pour les employés de CRS, afin de nous aider à travailler de manière systématique avec nos partenaires pour améliorer la qualité de nos efforts de planification.

Le premier manuel **Format des Documents de Projets** (Project Text Format) de CRS a été écrit en 1986, puis revu en 1993. Il représentait la première tentative de CRS pour encourager une approche plus systématique de la conception des projets, en fournissant un plan standard pour les documents de projets. Le **Guide sur les Documents de Projets** (Project Proposal Guidance, PPG) a été rédigé en 1999 dans la région d'Afrique de l'Est, mais utilisé dans tout CRS. Le PPG incorporait les tout nouveaux principes de qualité des programmes de CRS et le Prisme de la Justice. Il se concentrait essentiellement sur un format recommandé pour les documents de projets, mais comprenait aussi des informations sur la conception des projets et une annexe avec des définitions, des outils et d'autres documents. A partir de l'an 2000, les employés ont commencé à utiliser le **Proframe** (**Pro**ject **Frame**work, Cadre du projet) dans leur travail de conception, de suivi et d'évaluation.

Le ProPack a été rédigé en réponse aux demandes de personnes basées sur le terrain qui désiraient plus d'appui dans la conception des projets, ainsi que pour incorporer le nouveau Proframe. Le ProPack a bénéficié des contributions d'un large échantillon d'employés de CRS. Ceux-ci ont contribué leurs suggestions sur le contenu et ont aussi relu et commenté différentes versions du document. De nombreuses régions ont déjà organisé des formations sur des versions préliminaires, et les leçons tirées de celles-ci ont aussi influencé le texte final.

Nous voudrions remercier tous les employés qui ont été impliqués dans la conception, la rédaction et la production du ProPack, car ce travail a demandé énormément d'efforts. Leur appui démontre leur dévouement et leur volonté de faire une différence dans la vie des personnes que nous servons. Bien sûr, c'est à l'usage qu'on jugera de la qualité du résultat, et nous voulons donc encore une fois encourager les employés de CRS à adopter le ProPack dans tous leurs efforts d'élaboration de projets.

Avec tous nos vœux de succès!

Sean Callahan
Vice-président
Opérations de développement international

Dorrett Lyttle Byrd
Directrice
Département d'appui pour
la qualité des programmes

Préface

Notre intention en écrivant le ProPack est de fournir aux lecteurs un document qui les aide dans leur travail d'élaboration des projets et de rédaction des documents de projets. Une grande partie des approches recommandées dans le ProPack est déjà bien connue du personnel chargé des programmes. Ce qui sera peut-être nouveau, c'est la manière dont ces approches sont combinées pour aider à concevoir des projets qui sont basés sur les valeurs de CRS, qui prennent en compte ses partenariats, qui sont cohérents et appropriés à la situation locale, et qui ont de bonnes chances d'obtenir des résultats positifs.

Le ProPack comprend six chapitres qui sont brièvement décrits ici.

Chapitre I: Introduction au ProPack fournit une vue d'ensemble du ProPack et de la façon dont il correspond au cycle du projet et aux buts et à la vision de CRS.

Chapitre II: Notes conceptuelles comporte un guide pour préparer le document initial qui décrit les idées sur la stratégie potentielle d'un projet.

Chapitre III: Guide pour la conception de projets comprend des sections sur chacune des étapes principales de la conception d'un projet.

Section 1 : Planifier la conception du projet
Section 2 : Analyse des parties prenantes
Section 3 : Evaluation initiale
Section 4 : Analyse et choix des objectifs
Section 5 : Etude de la stratégie

Chapitre IV: Diagramme de Résultats, Proframe et Planification du S&E explique ces outils importants pour la conception d'un projet et comprend un guide pour les construire, étape par étape.

Section 1 : Introduction
Section 2 : Le tableau du Proframe
Section 3 : Comment construire un Proframe
Section 4 : Autres outils de planification du S&E

Chapitre V: Guide pour les Documents de Projets comprend les informations et un format nécessaires à la rédaction d'un excellent document de projet. Il ressemble à l'ancien guide PPG.

Section 1 : Fiche de résumé du projet PTS
Section 2 : Résumé, Diagramme de Résultats et Proframe

Section 3 : Conception du projet
Section 4 : Plan de suivi et évaluation
Section 5 : Structure organisationnelle du projet et Personnel
Section 6 : Renforcement des capacités et participation communautaire
Section 7 : Calendrier des activités du projet
Section 8 : Budget
Section 9 : Annexes

Chapitre VI: **Ressources Complémentaires fournit une définition des termes, quelques outils supplémentaires, et une liste de références correspondant à certains chapitres et sections.**

Quand vous utiliserez le ProPack dans votre travail de tous les jours, vous aurez peut-être des commentaires ou des suggestions qui permettraient de l'améliorer. Nous serons ravis de recevoir vos réactions qui nous permettrons d'améliorer les prochaines éditions.

Veuillez envoyer vos commentaires ou suggestions pour l'amélioration de cette édition du ProPack à Guy Sharrock par e-mail gsharrock@catholicrelief.org .

Liste des abréviations

AusAID	Agence australienne pour le développement international
APP	Plan annuel de programmation (Annual Program Plan)
APS	Déclaration annuelle de programmation (Annual Program Statement)
CARE	Coopérative pour les versements américains en Europe (The Cooperative for American Remittances to Europe)
CARO	Bureau régional pour l'Afrique Centrale
CIDA	Agence de développement international canadienne
CRS	Catholic Relief Services
DANIDA	Agence danoise d'assistance au développement
DAP	Programme d'assistance au développement (Development Assistance Program)
DFID	Département pour le développement international du Royaume Uni
DHI	Développement humain intégral
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
DRD/MQ_	Directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion
DRD/PQ_	Directeur régional adjoint pour la qualité des programmes
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture des Nations Unies
FFP	Nourriture pour la Paix (Food For Peace)
GTZ	Organisme d'assistance appuyée par le gouvernement allemand
LACRO	Bureau régional pour l'Amérique Latine
MAGI	Alliance de microfinance pour un impact global (Microfinance Alliance for Global Impact)
MARP	Méthode accélérée de recherche participative
MRP	Méthode de recherche participative
ONG	Organisation non-gouvernementale
OS	Objectif stratégique
OSD	Département d'appui aux bureaux à l'étranger (Overseas Support Department)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PQSD	Département d'appui à la qualité des programmes
PTS	Système de suivi des projets (Project Tracking System)
RFA	Demande de soumission (Request for Applications)
RFP	Demande de projets (Request for Proposals)
RI	Résultat intermédiaire
S&E	Suivi et Evaluation
SARO	Bureau régional pour l'Afrique australe
SASIA	Bureau régional pour l'Asie du sud
SEAPRO	Bureau régional pour l'Asie du sud-est et le Pacifique
SPP	Plan de programmation stratégique

TSIP	Tableau de suivi des indicateurs de performance (Project Indicator Tracking Table, PITT)
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des Etats Unis pour le développement international
VIH/Sida	Virus d'immunodéficience humain / Syndrome d'immunodéficience acquise.
WARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements iii
Préface v
Liste des abréviations vii
Table des matières ix
Liste des tableaux xii
Liste des figures xiv

Chapitre I Introduction au ProPack 1
Le cycle du projet 2
Les projets et le cadre stratégique de CRS 4
Le ProPack : Ce qu'il est 7
Le ProPack : Ce qu'il n'est pas 8
Principaux utilisateurs prévus 9
Comment utiliser les matériels du ProPack 10
Permettre une bonne utilisation du ProPack 13

Chapitre II Notes conceptuelles 17
Introduction et concepts clés 17
Pourquoi des notes conceptuelles ? 18
Promouvoir l'utilisation des notes conceptuelles 20
Impliquer les parties prenantes de manière appropriée 22
Comment rédiger des notes conceptuelles 23

Chapitre III Guide pour la conception de projets 27
Introduction aux étapes de la conception d'un projet 28

Section 1: Planifier la conception du projet 33
Leçons apprises dans la planification de la conception d'un projet 33
Check-list pour la conception d'un projet 35
Autres références 38

Section 2: Analyse des parties prenantes 39
Introduction et concepts clés. 39
Pourquoi faire une analyse des parties prenantes? 41
Comment faire une analyse des parties prenantes ? 43

Section 3: Evaluation initiale 51
Introduction et concepts clés 51
Comment les cadres conceptuels guident les évaluations initiales 55
Utiliser le cadre conceptuel du développement humain intégral 55
Reconnaître les besoins lors des évaluations initiales 61
Etude des besoins non-satisfaits 63

Examiner les points forts 64
Méthodologies d'évaluation initiale 65
Comment faire une évaluation initiale 70
Autres références 77

Section 4: Analyse et choix des objectifs 79
Introduction et concepts clés 80
Comment identifier et analyser un problème et déterminer les objectifs d'un projet 83
Autres références 90

Section 5: Etude de la stratégie 91
Introduction et concepts clés. 92
Comment étudier la stratégie d'un projet 97
Autres références 102

Chapitre IV Diagrammes de Résultats, Proframes et planification du Suivi et Evaluation **105**

Section 1: Introduction 105
Définitions 106
Pourquoi tous ces outils de S&E sont-ils tellement efficaces? 111
Quelques mythes sur les diagrammes de résultats et les Proframes 113

Section 2: Le tableau du Proframe 115
Colonne 1: Enoncés d'objectifs 115
Colonne 2: Enoncés d'indicateurs de performance 119
Colonne 3: Méthodes de mesure / sources des données 128
Colonne 4: Hypothèses clés 131

Section 3: Comment construire un Proframe 137
La carte routière du Proframe 137
Mode d'emploi de la carte routière 138

Section 4: Autres outils pour la planification du S&E 151
Planifier le S&E 151
Un guide des outils de planification du S&E 153
Autres références 163

Chapitre V Guide pour le document du projet **165**
Introduction 166
Planifier la rédaction du document de projet 170
Format de document de projet 174
Section 1: Fiche de résumé du projet PTS 175

Section 2: Résumé, Diagramme de résultats et Proframe 177
Section 3: Conception du projet 179
Section 4: Plan de suivi et évaluation 182
Section 5: Structure organisationnelle du projet et personnel 186
Section 6: Renforcement des capacités et participation communautaire 188
Section 7: Calendrier des activités du projet 190
Section 8: Budget 193
Section 9: Annexes du document de projet 197
Autres références 198

Chapitre VI Ressources Complémentaires **201**
Introduction 201
Définition des termes 201
Outils supplémentaires 207
Liste de références du ProPack 217

Liste des tableaux

Chapitre I

Tableau 1.1 Vue d'ensemble des chapitres et sections du ProPack 7
Tableau 1.2 Exemples de télescopage : Conception du projet et préparation du document de projet 12

Chapitre II

Tableau 2.1 Différences entre des notes conceptuelles et un document de projet complet 20
Tableau 2.2 Conseils pour élaborer des notes conceptuelles 24

Chapitre III

Tableau 3.1 Tableau d'évaluation des parties prenantes 46
Tableau 3.2 Stratégies pour une participation adaptée des parties prenantes au cours du cycle du projet 48
Tableau 3.3 Participation des parties prenantes - un projet VIH-Sida 49
Tableau 3.4 Questions Guides pour l'évaluation des besoins non-satisfaits 64
Tableau 3.5 Tableau de planification d'une évaluation initiale 71
Tableau 3.6 Outils d'analyse selon les objectifs 80
Tableau 3.7 Check-list pour l'analyse des besoins non-satisfaits 99
Tableau 3.8 Check-list pour l'évaluation de la stratégie 101

Chapitre IV

Tableau 4.1 Exemples d'énoncés d'indicateurs de performance 122
Tableau 4.2 Conseils sur les énoncés d'indicateurs de performance et leurs méthodes de mesure / sources de données 145
Tableau 4.3 Fiche des méthodes de mesure / sources de données 153
Tableau 4.4 Tableau de suivi des indicateurs de performance 156
Tableau 4.5 Fiche d'étude de base 158
Tableau 4.6 Considérations de coûts pour le S&E 159
Tableau 4.7 Calendrier de S&E 160
Tableau 4.8 Fiche des rôles et responsabilités pour le suivi 161

Chapitre V

Tableau 5.1 Différences ente la conception d'un projet et la rédaction d'un document de projet 167
Tableau 5.2 Fiche de résumé du projet PTS 175
Tableau 5.3 Matrice de traduction : Comparaison des cadres logiques de planification 184
Tableau 5.4 Exemple de format pour un calendrier d'activités 192

Chapter VI

Tableau 6.1 Comparaison de l'approche Ne pas faire de mal (Do No Harm) / Capacités locales pour la paix et des recommandations pour la conception des projets du ProPack 208
Tableau 6.2 Tableau de planification Genre 209
Tableau 6.3 Check-list de capacité organisationnelle 211
Tableau 6.4 Check-list sectorielle d'évaluation organisationnelle 212
Tableau 6.5 « Antisèche » pour travailler avec le Proframe 213
Tableau 6.6 Rôles et responsabilités pour la préparation du budget – un exemple de SARO 216

Liste des figures

Chapitre I

Figure 1 Le cycle du projet de CRS 2
Figure 2 Cadres stratégiques et projets 5
Figure 3 Diagramme du ProPack 11
Figure 4 Permettre une bonne utilisation du ProPack 14
Figure 5 Une communauté d'apprentissage 15

Chapitre III

Figure 6 Apprendre à améliorer les interventions des projets 31
Figure 7 Projets et parties prenantes possibles 41
Figure 8 Différence entre l'évaluation initiale et l'analyse 52
Figure 9 Evaluation initiale, analyse, études de base 54
Figure 10 Le cadre du DHI de CRS 56
Figure 11 Ressources 58
Figure 12 Structures, politiques et processus 58
Figure 13 Chocs, cycles et tendances 59
Figure 14 Les quatre dimensions du besoin - quatre perspectives sur les besoins de santé d'un village 62
Figure 15 Faire une carte des besoins non-satisfaits au Liberia 64
Figure 16 Le « puzzle » des objectifs d'une évaluation initiale 72
Figure 17 L'arbre à problème 85
Figure 18 Transformer un arbre à problème en arbre à objectifs 89

Chapitre IV

Figure 19 La hiérarchie des objectifs dans le Proframe 106
Figure 20 Un exemple de diagramme de résultats 107
Figure 21 Le tableau du Proframe 108
Figure 22 Les résultats intermédiaires aident les gestionnaires à gérer pour atteindre les résultats visés 109
Figure 23 Questions de coût et de complexité dans la collecte des données . . . 130
Figure 24 Responsabilités dans la gestion des projets 136
Figure 25 Planifier de haut en bas, réfléchir de bas en haut! 138
Figure 26 Utiliser le travail antérieur pour l'élaboration du Proframe 139
Figure 27 Appliquer la logique du « si-et-alors » pour développer des hypothèses clés préliminaires 142
Figure 28 Arbre à décision pour les hypothèses clés 143

CHAPITRE 1

INTRODUCTION AU PROPACK

Le « Dossier Projet » (ProPack) est une ressource destinée à aider les employés de CRS à améliorer la qualité de la conception des projets et de la rédaction des documents de projet. Il a été écrit pour aider le travail de CRS avec ses partenaires et les communautés. Le ProPack contient des conseils, des modèles, et des outils pour la conception de projets - depuis l'élaboration des notes conceptuelles jusqu'à la rédaction du document de projet. Ces ressources sont à utiliser pour tous les projets, quels que soient le secteur, la source de financement ou le bailleur de fonds (bien que certains bailleurs de fonds peuvent avoir leur propre format pour les documents de projet, qu'il faudra alors utiliser). Quel que soit le format, un solide processus de conception, tel que décrit dans le ProPack, est toujours approprié.

Tout au long du texte, on trouvera des questions de réflexion, destinées à encourager les utilisateurs à faire le lien entre le contenu du ProPack et leurs propres connaissances et leur expérience en conception de projets. Ces questions ont aussi été écrites pour renforcer les connaissances et les aptitudes pratiques des employés de CRS quand ils appliquent les concepts et les techniques du ProPack dans leur travail.

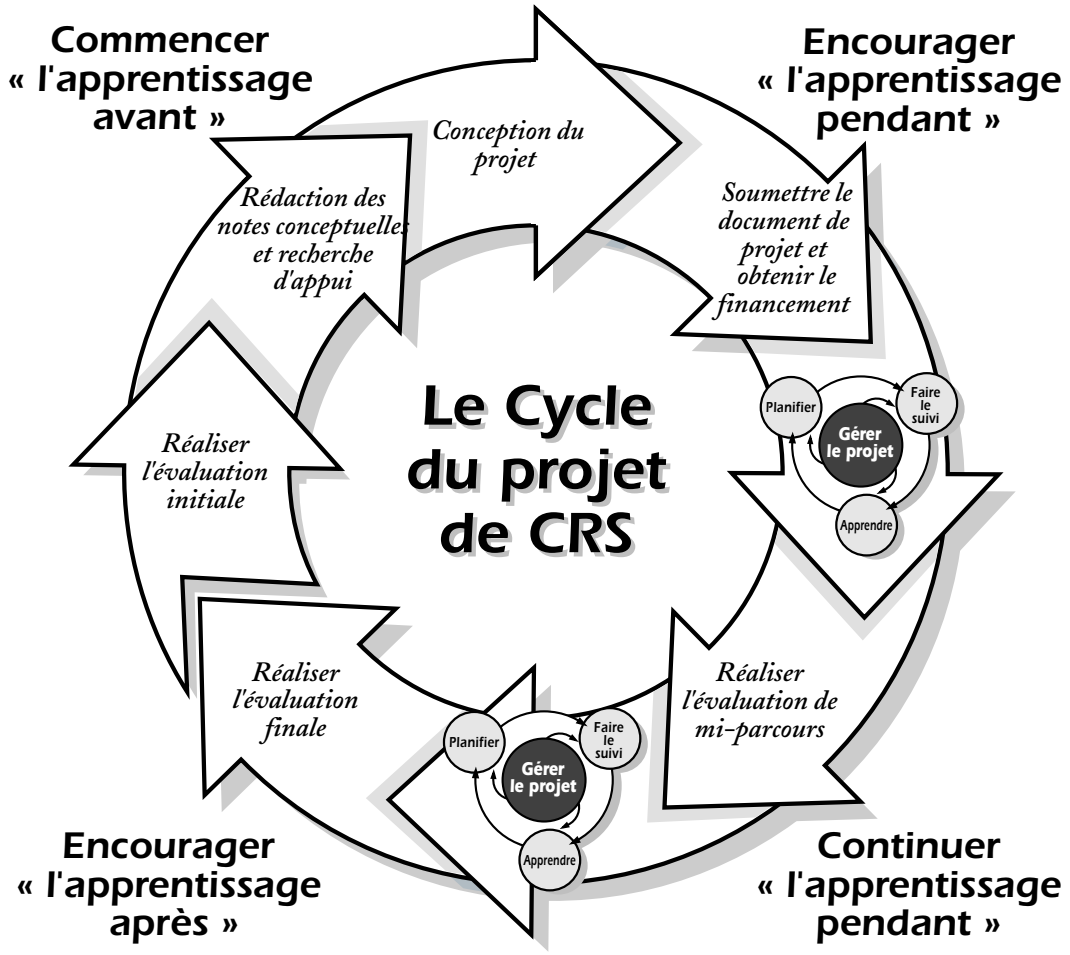
Dans ce chapitre, vous allez:

- apprendre comment la conception du projet s'intègre dans le cycle du projet et pourquoi c'est une étape aussi importante;
- comprendre les liens entre les projets et la vision et les plans stratégiques de CRS;
- identifier les objectifs et voir une brève description des chapitres et sections du ProPack;
- examiner la séquence des tâches ou des résultats du processus de conception d'un projet;
- étudier comment utiliser le ProPack;

- réfléchir au meilleur environnement qui permettra une utilisation productive du ProPack.

LE CYCLE DU PROJET

Un projet est un ensemble d'actions interconnectées et planifiées qui permettent d'atteindre des objectifs prédéfinis dans le cadre d'un budget et d'une période de temps déterminés. Le cycle du projet (Figure 1) illustre l'ensemble de ces actions : conception, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation, rapports et apprentissage. Ces actions sont interdépendantes et s'enchaînent plus ou moins les unes après les autres. Le cycle du projet est présenté comme un cercle parce que les idées et les leçons apprises lors de l'évaluations d'un projet servent pour la conception de nouveaux projets - on apprend « après » et on apprend « avant ». Au sein de certaines actions du cycle du projet, il y a des boucles qui illustrent comment les idées et les leçons apprises changent et améliorent les projets en cours - on apprend « pendant ».


Commencer « l'apprentissage avant »
Conception du projet
Encourager « l'apprentissage pendant »
Rédaction des notes conceptuelles et recherche d'appui
Soumettre le document de projet et obtenir le financement
Le Cycle du projet de CRS
Planifier
Faire le suivi
Gérer le projet
Apprendre
Réaliser l'évaluation initiale
Réaliser l'évaluation finale
Réaliser l'évaluation de mi-parcours
Encourager « l'apprentissage après »
Continuer « l'apprentissage pendant »

Source : Adapté à partir d'un original de CARE et des contributions des participants aux ateliers Propack de CRS

Figure 1 : Le cycle du projet de CRS

Il existe de nombreuses variations de ce diagramme du cycle du projet. La plupart des organisations élaborent leur propre version, mais elles sont dans les grandes lignes similaires à celui de CRS :

- l'UNICEF utilise un cercle simplifié du « Triple A » : Assessment, Analysis, Action (Evaluation initiale, Analyse et Action)
- John Paul Lederach, un expert en édification de la paix, a élaboré un cycle du projet basé sur les éléments « Planifier-Observer-Apprendre » qui influencent les actions du projet et sont en retour influencés par elles (cf. Lederach, 2003 ; Lederach, 2001). Cette approche a influencé le cycle du projet de CRS.

Questions de réflexion

1. Comment le cycle du projet de CRS, représenté en figure 1, correspond-il à la réalité de la manière dont vous concevez, planifiez, mettez en œuvre et évaluez les projets ?
2. Où considérez-vous que se trouvent le « début » et la « fin » de votre cycle du projet et pourquoi ?
3. Dessinez ce qui vous semble être un meilleur cycle du projet et justifiez ce que vous avez dessiné.

La conception du projet dans le cadre du cycle du projet

Le ProPack se concentre sur la phase de *conception* au sein du cycle du projet. La qualité de la conception est importante parce qu'elle affecte toutes les autres étapes du cycle du projet. Si la conception est un point de départ important, c'est aussi un processus qui continue tout au long du cycle du projet. Par exemple, de nouvelles informations obtenues durant la mise en œuvre du projet peuvent conduire les gestionnaires du projet à en ajuster la conception. Le cadre ci-dessous illustre cette idée avec deux exemples.

Ajuster la conception d'un projet à la lumière **d'effets positifs**	Ajuster la conception d'un projet à la lumière **d'effets négatifs**
Un projet d'alphabétisation pour les femmes dans un pays a eu tellement de succès que les formateurs en alphabétisation étaient débordés par les demandes de personnes voulant se joindre au programme. Un petit changement dans la conception du projet a permis aux gestionnaires du projet de recruter et de former plus de formateurs et d'augmenter le nombre de participants ciblés.	*Un petit projet de collecte des eaux de pluie a eu pour effet inattendu une augmentation du risque que couraient les enfants d'être en contact avec de l'eau sale. Le projet avait réussi à recueillir l'eau, mais la conception initiale du projet n'avait pas prévu que les enfants et les animaux pourraient utiliser la même eau. Une fois qu'ils se sont rendu compte du problème, les gestionnaires du projet ont décidé de modifier la conception du projet pour y inclure des clôtures, etc.*

La conception de projets est un ***art*** *autant qu'une* **science**.

Des conseils clairs et des étapes à suivre bien définies peuvent aider. Mais ils ne remplacent pas l'intuition, les idées, la créativité et l'esprit critique des gestionnaires de projets. Plus vous aurez d'expérience en conception des projets, plus vous vous sentirez à l'aise pour utiliser et adapter les étapes et les outils du ProPack.

LES PROJETS ET LE CADRE STRATÉGIQUE DE CRS

Les projets peuvent être considérés comme les pierres qui servent à construire les buts à long terme de CRS, sa vision et sa mission. Réciproquement, les projets sont guidés par le but central et la valeur spéciale de CRS.

Les idéaux sont comme les étoiles.
Nous ne les atteignons jamais,
mais ils nous guident sur notre route.

Le Cadre Stratégique de CRS (*CRS' Strategic Framework*) définit les buts, la vision et la mission de CRS et la manière dont ils se rapportent à ses « parties prenantes », les personnes, groupes et institutions qui ont un intérêt dans le succès de ses opérations. La valeur spéciale de CRS tient à ses relations avec ses partenaires et aux bénéfices que celles-ci peuvent apporter à la fois aux personnes pauvres et marginalisées outremer et à la communauté catholique aux Etats-Unis. Le Cadre Stratégique déclare que le but central de CRS est la réalisation de la dignité humaine. CRS développe des relations qui:

- atténuent la souffrance humaine;
- favorisent le développement humain intégral;
- changent les structures qui font obstacle à la justice et à la paix au niveau local, national et international;
- permettent la réalisation et l'expression de la solidarité.

Les plans à long terme des bureaux régionaux et nationaux découlent de la stratégie de CRS et répondent aux conditions locales et aux priorités des partenaires (Figure 2). On trouvera dans le cadre ci-dessous un exemple de stratégie régionale. D'autres régions ont d'autres stratégies.

La stratégie régionale de CRS en Afrique de l'Ouest est centrée sur la sécurité alimentaire et l'édification de la paix. Ces deux priorités sont considérées comme les meilleurs moyens de promouvoir le développement humain intégral, car l'insécurité alimentaire et les conflits sont des problèmes énormes et immédiats dans toute l'Afrique de l'Ouest.

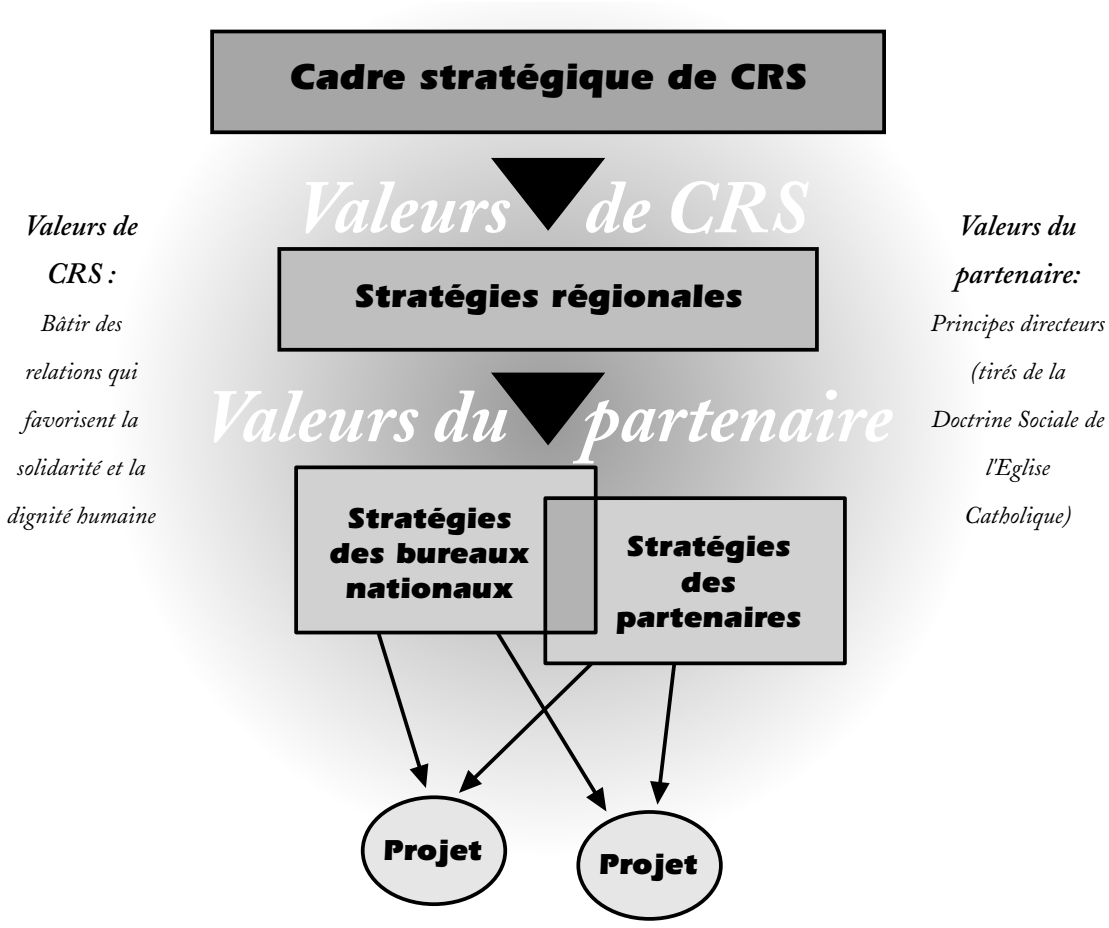

Cadre stratégique de CRS
Valeurs de CRS
Stratégies régionales
Valeurs du partenaire
Stratégies des bureaux nationaux
Stratégies des partenaires
Projet
Projet
Valeurs de CRS : Bâtir des relations qui favorisent la solidarité et la dignité humaine
Valeurs du partenaire: Principes directeurs (tirés de la Doctrine Sociale de l'Eglise Catholique)

Figure 2 : Cadre stratégique et Projets

Les buts à long terme de CRS sont réalisés par des projets à l'étranger et aux Etats-Unis. De leur côté, les plans stratégiques de CRS au niveau mondial, des régions et des pays définissent des limites dans lesquelles développer des projets. Les stratégies des partenaires fournissent d'autres limites. Le mot « limites » a été choisi délibérément. Les limites ne sont pas restrictives ; elles clarifient et justifient plutôt le choix des projets que CRS peut et doit appuyer. Elles permettent aussi à CRS de refuser certains projets si cela s'avère nécessaire. Les limites définies par le Cadre Stratégique de CRS indiquent avec qui CRS travaille (les personnes pauvres et marginalisées outremer et la communauté catholique aux Etats-Unis) ; où CRS travaille (au niveau local, national, régional et international) ; et comment CRS travaille (en atténuant la souffrance, favorisant le développement humain intégral, changeant les structures qui sont des obstacles à la justice et la paix, et créant la solidarité).

Les principes de Qualité des Programmes et les stratégies sectorielles des pays ou des régions fournissent aussi des limites et des priorités programmatiques qui aident à faire le lien entre les projets et les buts de CRS dans son ensemble. Les deux exemples présentés dans le cadre ci-dessous illustrent l'application de limites aux projets.

Les Principes et Approches Provisoires pour la Programmation VIH/Sida de CRS en Afrique (Interim Standards and Approaches for CRS HIV/AIDS Programming in Africa) fournissent des directives pour les projets VIH/Sida de CRS. *CRS peut appuyer un projet de soins à domicile dans un bidon-ville car celui-ci:* ■ *correspond aux priorités programmatiques des principes de CRS pour les programmes de VIH/Sida ;* ■ *contribue au Cadre Stratégique de CRS par la promotion de l'atténuation de la souffrance humaine et la promotion du développement humain intégral.* *Le financement de recherches sur un vaccin contre le Sida n'est pas un projet que CRS peut appuyer parce qu'il n'entre pas dans les limites programmatiques des Principes Provisoires.*	*Les Directives pour le développement de petits projets ruraux d'approvisionnement en eau et d'assainissement en Ethiopie (Guidelines for the Development of Small Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in Ethiopia) offrent des directives pour les projets d'eau et d'assainissement. Les directives sont issues des leçons apprises, des règles de USAID, et de la législation et des règles environnementales éthiopiennes. Ces directives stipulent que les projets d'approvisionnement en eau financés dans le cadre du Titre II doivent être associés à des activités d'assainissement, parce que les bénéfices potentiels pour la santé d'une amélioration de l'approvisionnement en eau ne seront pleinement réalisés que s'ils sont accompagnés d'améliorations de l'assainissement.* *Ces directives aident les concepteurs de projets à maximiser les bénéfices de tout investissement dans ce secteur et donc à participer au but à long terme de CRS qui est d'atténuer la souffrance humaine.*

Source: CRS, 2001; Warner and Green Abate, 2003

En définissant des limites pour les projets, on peut mieux diriger les efforts pour réaliser les buts et les objectifs à long terme de CRS et de ses partenaires. En définissant des limites, on optimise aussi l'investissement de ressources limitées.

Questions de réflexion

1. Dans votre situation, quels autres documents ou politiques (du gouvernement ou autres) définissent des limites importantes pour les projets appuyés par CRS ?
2. Comment vous et vos partenaires utilisez-vous ces documents quand vous concevez des projets ?
3. Comment pourriez-vous améliorer l'utilisation actuelle de ces documents durant la conception de projets ?

LE PROPACK: CE QU'IL EST

Chaque chapitre du ProPack est décrit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1.1. Vue d'ensemble des chapitres et sections du ProPack

Chapitre/Sections	Phase	Objectif et description
Chapitre 1 : Introduction au ProPack		■ Situe la conception du projet dans le cycle du projet et par rapport aux buts à long terme et à la vision de CRS. ■ Introduit tous les éléments du ProPack et montre comment ils sont liés.
Chapitre II : Notes conceptuelles	Met en route le processus de conception du projet et de rédaction des documents de projet.	■ Encourage dès le début le dialogue entre les partenaires, le personnel de CRS et les bailleurs de fonds. ■ Focalise les efforts de conception du projet. ■ Répond aux demandes des bailleurs de fonds. ■ Fournit des notes brèves et claires qui décrivent une idée de stratégie potentielle pour le projet.
Chapitre III : Guide pour la conception d'un projet Sections 1 - 5: ■ Planifier la conception du projet ■ Analyse des parties prenantes ■ Evaluation initiale ■ Analyse et choix des objectifs ■ Evaluation de la stratégie	Fait une fois que la note conceptuelle a été approuvée (bien que les connaissances de conception du projet contribuent à l'élaboration de la note conceptuelle elle-même).	■ Permet d'avoir des projets de bonne qualité et une planification, une mise en œuvre et une évaluation faciles et détaillées. ■ Série d'étapes pour collecter et analyser les informations et pour prendre des décisions. ■ Donne la matière brute, les informations et les analyses pour un document de projet.

(cont.)

Chapitre/Sections	Phase	Objectif et description
Chapitre IV : Diagramme de Résultats et Proframes Sections 1 - 4 : ■ Introduction ■ Le tableau du Proframe ■ Comment construire un Proframe ■ Autres outils pour la planification du S&E	Un aperçu initial de ces outils constitue un élément important des notes conceptuelles. Les diagrammes de résultats et les Proframes distillent et améliorent les informations tirées de la conception du projet.	■ Synthétise toutes les informations, les analyses et les décisions, en utilisant les informations obtenues lors des étapes précédentes de la conception du projet. ■ Permet d'identifier ce qui a été oublié ou qu'on ne sait pas et qu'on devra compléter afin d'achever la conception du projet. ■ Représente de façon concise les éléments principaux, le « cœur » d'un projet. ■ Fournit une structure autour de laquelle on pourra rédiger le texte du document de projet.
Chapitre V : Guide pour le document de projet Sections 1-9: ■ Fiche de résumé du projet ■ Résumé, diagramme de résultats et Proframe ■ Conception du projet ■ Plan de suivi et évaluation ■ Structure organisationnelle du projet et personnel ■ Renforcement des capacités et participation communautaire ■ Calendrier des activités du projet ■ Budget ■ Annexes	Fait en même temps que le travail de conception du projet ou juste après	■ Communique de manière claire et concise aux bailleurs de fonds et autres personnes devant approuver et financer le projet toutes les informations nécessaires sur le projet proposé. ■ Sert de guide pour rédiger un document de projet bien structuré et bien présenté, qui utilise toutes les informations utiles issues du travail de conception du projet. ■ Suggère un plan ou format générique pour les documents de projet.
Chapitre VI : Ressources complémentaires	Consulté tout au long de la conception du projet et de la rédaction du document de projet.	■ Donne une définition des termes utilisés dans le ProPack. ■ Inclut d'autres outils qui peuvent aider à la conception du projet et à la rédaction du document de projet. ■ Donne une liste de références bibliographiques pour ceux qui veulent des informations plus détaillées.
Autres références		■ Des manuels CRS existants, comme Schoonmaker Freudenberger (1999). ■ L'équipe de S&E de CRS va produire une série de 10 modules « Comment faire pour… » qui couvriront toute une gamme de sujets de S&E qui se posent généralement aux bureaux nationaux et qui influencent la conception de projets, la rédaction de documents de projets et la mise en œuvre.

LE PROPACK: CE QU'IL N'EST PAS

Le ProPack ne donne pas d'informations sur la façon de faire un plan stratégique. Elaborer un plan stratégique demande une approche particulière (par exemple, conduire une réflexion sur la justice et la solidarité et définir la vision stratégique) qui est différente de celle utilisée pour la conception d'un projet. Ceci dit, il y a des outils dans le ProPack qui sont très utiles pour la planification stratégique, comme l'analyse des parties prenantes, le diagramme de résultats, le Proframe, etc.

Le ProPack ne donne pas beaucoup d'informations sur les questions du budget, de la structure organisationnelle et du personnel, du renforcement des capacités des

partenaires et des communautés, ni du genre. Les trois premiers sujets sont des éléments importants de tous les documents de projets et sont inclus dans le Chapitre V, « Guide pour le document de projet ». A différents endroits du ProPack, on rappelle qu'il faut prendre en compte les questions de genre. Mais il est conseillé aux lecteurs de chercher des informations plus complètes et plus détaillées sur chacune de ces questions dans d'autres documents de CRS (cf. Chapitre VI). Par exemple, le *Guide sur les Documents de Projets (Project Proposal Guidance*, PPG, Stetson, Hahn et Remington, 1999) contient d'excellents outils pour une programmation sensible au genre.

Les documents de projet ne contiennent pas des informations suffisamment détaillées pour guider les gestionnaires de projet dans leur mise en œuvre et ne doivent pas être utilisés pour cela.

A ce stade, **le ProPack ne contient pas d'informations sur la gestion et la mise en œuvre des projets.** Une fois que le financement du projet est obtenu, il faut préparer des plans détaillés pour sa mise en œuvre (y compris les calendriers d'activités, l'analyse du chemin critique, les diagrammes GANTT[1]) et pour entreprendre l'étude de base. Le ProPack comprend quelques conseils sur ces deux sujets dans la mesure où ils sont nécessaires pour soumettre le document de projet, mais il faudra entrer beaucoup plus dans les détails une fois qu'on commencera la mise en œuvre.

PRINCIPAUX UTILISATEURS PRÉVUS

Le ProPack a été conçu pour être utilisé par le personnel national et international de CRS travaillant avec leurs partenaires pour élaborer des projets et rédiger des documents de projets. Au sein de CRS, ces employés ont souvent les titres suivants : Directeur de Sous-Bureau (*Head of Office*), Coordinateur des Programmes (*Head of Programming*), Gestionnaire de Projets ou de Programmes (*Project or Program Manager*), Responsable Agriculture (ou d'un autre secteur), ou Chargé de projet (*Project Officer*).

Les supérieurs hiérarchiques de ces utilisateurs principaux devront utiliser le ProPack lorsqu'ils supervisent, appuient et conseillent le personnel. Les supérieurs hiérarchiques ou personnel d'appui technique de cette catégorie comprennent : les Directeurs Régionaux, les Représentants Résidents, les Conseillers Techniques Régionaux (RTAs), les Directeurs Régionaux Adjoints pour la Qualité des Programmes (DRDs/PQ) et les Conseillers Techniques basés au siège (TAs et STAs). Certains employés des bureaux nationaux cités dans le paragraphe précédent peuvent aussi être dans des postes de superviseurs.

1 Un diagramme Gantt est un diagramme horizontal élaboré en 1917 par Henry Gantt. Il donne une illustration graphique d'un calendrier qui permet de planifier, de coordonner et de suivre les tâches spécifiques d'un projet.

Questions de réflexion

1. Qui, dans votre bureau, serait un utilisateur principal du ProPack?
2. Quels sont les personnes qui doivent appuyer ces utilisateurs principaux dans votre pays ou votre région?

Il n'est pas bon de distribuer la documentation de CRS aux partenaires pour qu'ils l'utilisent immédiatement. Il faut plutôt que les employés de CRS réfléchissent à la meilleure manière d'utiliser le ProPack pour travailler ensemble avec des partenaires.

Le ProPack ne devra pas être distribué aux partenaires sans une orientation ou une formation suffisantes.

Un partenaire qui a une certaine expérience peut être capable de bien utiliser les conseils et outils du ProPack une fois qu'il les aura étudiés avec des employés de CRS. Les employés de CRS peuvent aussi organiser un atelier de formation pour que les partenaires apprennent les concepts clés et développent des savoir-faire spécifiques pour la conception de projets. Dans ce cas, ils tireraient les matériels de formation du ProPack, en photocopieraient peut-être certaines pages, mais ne distribueraient pas le document complet.

Questions de réflexion

1. Comment avez-vous dans le passé utilisé de la documentation produite par CRS avec vos partenaires?
2. Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi?
3. Quels problèmes avez-vous eu et pourquoi?
4. Comment les leçons que vous avez apprises doivent-elles être appliquées dans votre utilisation du ProPack avec des partenaires?

COMMENT UTILISER LES MATÉRIELS DU PROPACK

Tout document de projet rédigé par CRS et ses partenaires demande une analyse solide de la situation et une clarté analytique dans la conception, et ce, quels que soient l'importance du budget, la durée du projet, le nombre de personnes concernées, le bailleur de fonds visé ou les normes régionales de CRS. L'attention portée aux aspects cruciaux de la conception du projet montre le respect qu'on a

pour les participants du projet dont les vies seront affectées par les interventions appuyées par CRS. Même de petits projets peuvent avoir un impact négatif sur les pauvres ; il faut donc que les employés de CRS fassent toujours leur planification avec soin. La Figure 3 montre les différentes étapes du ProPack, de la note conceptuelle jusqu'à la soumission finale du document de projet.

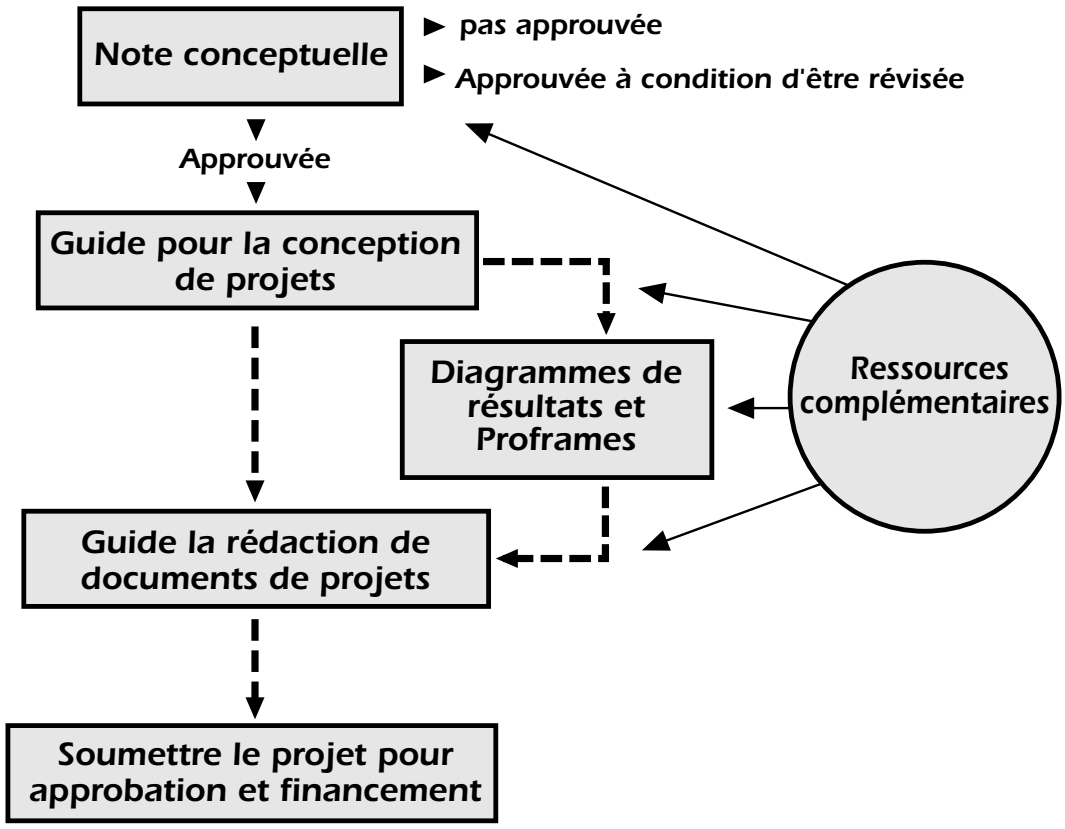
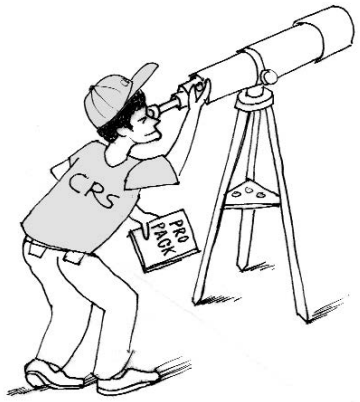

Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Figure 3: Diagramme du ProPack

Le télescopage

L'idée de télescopage est utile pour comprendre comment les matériels et les conseils du ProPack peuvent être ajustés à des situations particulières. Un télescope peut être ajusté en longueur, mais tous les éléments utiles qui le composent, ses lentilles, par exemple, restent les mêmes. C'est la responsabilité de la personne qui l'utilise de réfléchir pour décider s'il faut le raccourcir, l'allonger ou faire d'autres réglages afin d'obtenir les meilleurs résultats.



Le tableau ci-dessous illustre la manière dont les matériels du ProPack peuvent être télescopés pour être utilisés dans deux contextes très différents de conception de projets : un projet intégré de cinq ans financé par l'USAID et une extension d'un an pour un projet existant de VIH/Sida.

Tableau 1.2. Exemples de téléscopage: Conception d'un projet et rédaction du document de projet

	Préparation d'un projet intégré de 5 ans	**Préparation d'une extension d'un an**
Note conceptuelle	■ Les gestionnaires de projet et le personnel du partenaire se réunissent avec les conseillers régionaux, passent une semaine sur le site du projet et une autre semaine à écrire une note conceptuelle de **cinq pages** qui sera soumise au bailleur de fonds. ■ Le **bailleur de fonds approuve** la note conceptuelle et donne une liste de suggestions, ce qui permet aux gestionnaires de projet de continuer le travail de conception du projet.	■ Les responsables santé de CRS et des partenaires discutent leurs idées préliminaires avec le conseiller technique régional pour la santé lors d'une réunion d'une journée. Ils ébauchent les éléments d'une note. conceptuelle sur **deux pages** ■ Le conseiller technique régional suggère quelques améliorations des idées et donne le feu vert pour continuer la conception du projet.
Planification de la conception du projet	■ Le représentant résident approuve un **budget substantiel** pour le travail de conception du projet. ■ **Un gestionnaire de projet de CRS** est affecté à plein temps à la conception du projet pendant les quatre prochains mois. ■ **Un consultant** expérimenté est recruté pour rédiger le document de projet final. ■ **Une salle est réservée** aux réunions de l'équipe de conception du projet.	■ Le représentant résident approuve un **petit budget** pour le travail de conception du projet. ■ Des membres du **personnel du projet** existant - CRS et partenaires - font tout le travail de conception du projet.
Conception du projet	■ L'évaluation initiale et l'analyse, qui comprennent une évaluation MRAP sur le terrain, représentent un **important travail de plusieurs équipes** mené par les employés de CRS et les partenaires, et prennent **15 jours**. ■ Un **atelier consultatif de cinq jours** est organisé avec les partenaires pour prendre des décisions sur les objectifs et les stratégies du projet. Un consultant distille ces informations dans un **Proframe**.	■ L'évaluation initiale et l'analyse sont faites en étudiant l'évaluation de la première phase et en faisant une visite sur le site d'une autre ONG qui mène un programme similaire et très bien considéré. Une **évaluation initiale rapide de deux jours** est aussi faite sur le site du projet. ■ Un **atelier d'une journée** est organisé pour que toutes les parties prenantes du projet discutent et analysent les informations issues de l'évaluation initiale, définissent des objectifs et une stratégie, et finalisent un Proframe.
Document de projet	■ Un **consultant** passe plusieurs semaines à travailler, sous la supervision d'un chargé de projet de CRS et en consultation avec diverses parties prenantes, pour finaliser un document de projet **de 50 pages**. Le bureau national soumet le document à USAID.	■ La **responsable santé du partenaire** fait un premier jet d'un **document de projet de 10 pages**. Elle rencontre le chargé de projet de CRS pour finaliser le Proframe et s'assurer que le budget est correct car ce sont deux domaines qui avaient posé des difficultés pour d'autres projets dans le passé. Elle soumet ensuite le document de projet à CRS.

Les deux projets ont suivi la même série d'étapes pour arriver à la soumission d'un document de projet. Le « télescopage » ou ajustement pour chaque projet a concerné le temps, les ressources humaines et le budget nécessaires pour élaborer le projet. Il n'y a pas de règle précise qui indique la meilleure façon de télescoper le travail de conception d'un projet. C'est une question de jugement.

S'y retrouver dans le ProPack – Approache linéaire et approche dynamique

Il est très difficile de montrer les aspects dynamiques et itératifs de la conception d'un projet dans un manuel qui présente les différents sujets de manière linéaire. La présentation étape par étape du ProPack doit être vue comme une façon de fournir aux lecteurs de nouvelles informations et de nouveaux matériels en petites unités facilement digestibles. Par exemple, les chapitres sur l'évaluation initiale et l'analyse sont présentés séparément, mais on peut faire l'analyse tout au long de l'évaluation initiale. Le diagramme de résultats et le Proframe sont présentés dans le chapitre IV, mais on commencera peut-être à les utiliser beaucoup plus tôt.

On se fiera à son expérience et à son jugement pour décider quand et comment intégrer les outils et les méthodes. Il s'agit de « l'art » de la conception des projets. Il faut lire le ProPack en entier avant de commencer des notes conceptuelles ou la conception d'un projet. Il est important de comprendre le processus dans son ensemble et la contribution de chaque élément.

PERMETTRE UNE BONNE UTILISATION DU PROPACK

De bons matériels sur la conception des projets ne font pas à eux seuls de bons projets. Ils ne sont que des outils qui peuvent nous aider à augmenter nos connaissances et notre savoir-faire dans la conception de projets. D'autres facteurs sont importants pour aider les employés de CRS et des partenaires à maîtriser la conception des projets, à bien utiliser le ProPack, et à développer des attitudes et des pratiques positives. On peut citer, par exemple:

- Les superviseurs peuvent aider les gestionnaires de projets à surmonter le syndrome du « pas assez de temps pour la conception ».
- Les supérieurs hiérarchiques peuvent clarifier les directions stratégiques pour que le contexte et le cadre de la conception du projet deviennent plus clairs.
- Les conseillers techniques peuvent aider les employés et les partenaires à découvrir par eux-mêmes pourquoi il est important et utile d'investir des ressources dans une conception de projet d'excellente qualité.
- Les gestionnaires de projets doivent reconnaître les capacités et les talents que chaque personne ou groupe peut apporter à la conception du projet.

Questions de réflexion

1. Qu'ajouteriez-vous à la liste ci-dessus comme facteurs aidant à faire une conception de projets de qualité ?
2. En tant que gestionnaire de projet, que feriez-vous pour vous aider, vous et vos partenaires, à surmonter le syndrome du « pas assez de temps pour la conception » ?

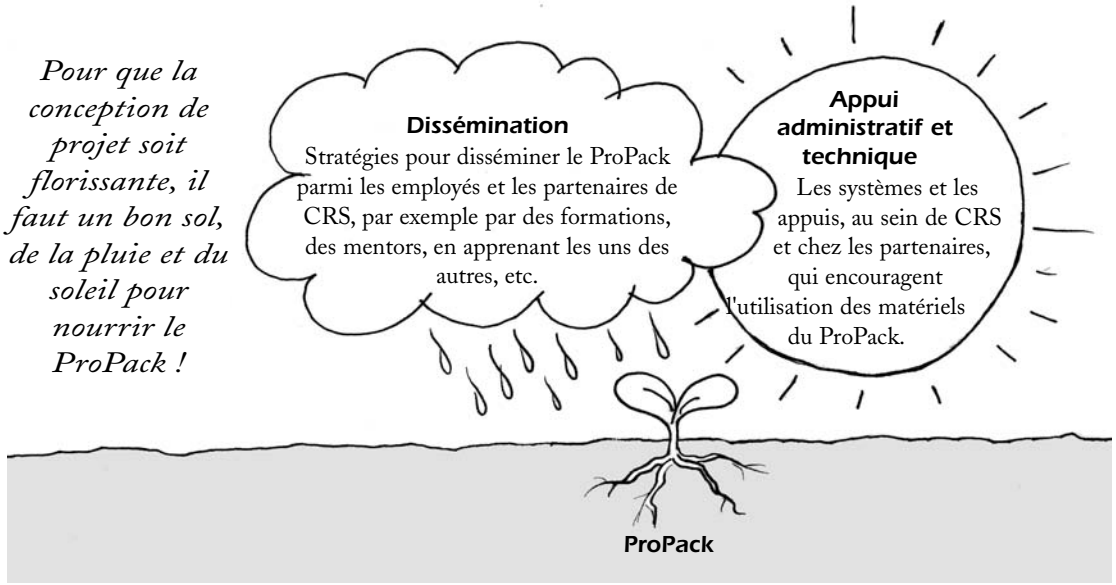

Pour que la conception de projet soit florissante, il faut un bon sol, de la pluie et du soleil pour nourrir le ProPack !
Dissémination
Stratégies pour disséminer le ProPack parmi les employés et les partenaires de CRS, par exemple par des formations, des mentors, en apprenant les uns des autres, etc.
Appui administratif et technique
Les systèmes et les appuis, au sein de CRS et chez les partenaires, qui encouragent l'utilisation des matériels du ProPack.
ProPack

Figure 4: Permettre une bonne utilisation du Propack

La Figure 4 illustre le fait que l'utilisation du ProPack pour renforcer la qualité de la conception des projets nécessite aussi:

- Que le ProPack soit disséminé auprès de ceux qui peuvent bénéficier de son utilisation.
- Que la direction et les conseillers techniques encouragent l'utilisation du ProPack et de ses idées.

Dissémination

La dissémination (Roll-out) est la manière dont le ProPack est diffusé au sein de CRS et dont les employés utilisent ensuite ces matériels avec les partenaires. La dissémination comprendra les ateliers de formation ou les formations sur le tas pour

Ce qui est crucial pour toute stratégie mondiale de formation, c'est que les bureaux nationaux de CRS préparent à leur tour leurs propres stratégies de dissémination pour développer les savoir-faire de leurs partenaires dans le domaine de la conception des projets.

les employés actuels et les nouveaux employés, en utilisant les matériels inclus dans ce dossier. Cela aidera les utilisateurs à augmenter leurs connaissances, à acquérir de nouveaux savoir-faire et à examiner leurs attitudes vis-à-vis de la conception des projets.

Les formations sur le ProPack encourageront la formation de communautés d'apprentissage parmi les participants. Une communauté d'apprentissage est un système d'entraide entre collègues qui renforce l'apprentissage et l'utilisation des matériels du ProPack dans la conception des projets et la rédaction des documents de projets (Figure 5).

Les membres d'une communauté d'apprentissage peuvent :

- Se rencontrer régulièrement - virtuellement par diverses techniques ou face à face - pour discuter des problèmes ou difficultés du moment ;
- Discuter certaines questions de réflexion et de renforcement des savoir-faire choisies dans le ProPack, ou
- Inviter un mentor (quelqu'un qui s'y connaît en conception des projets) à participer à leurs réunions.

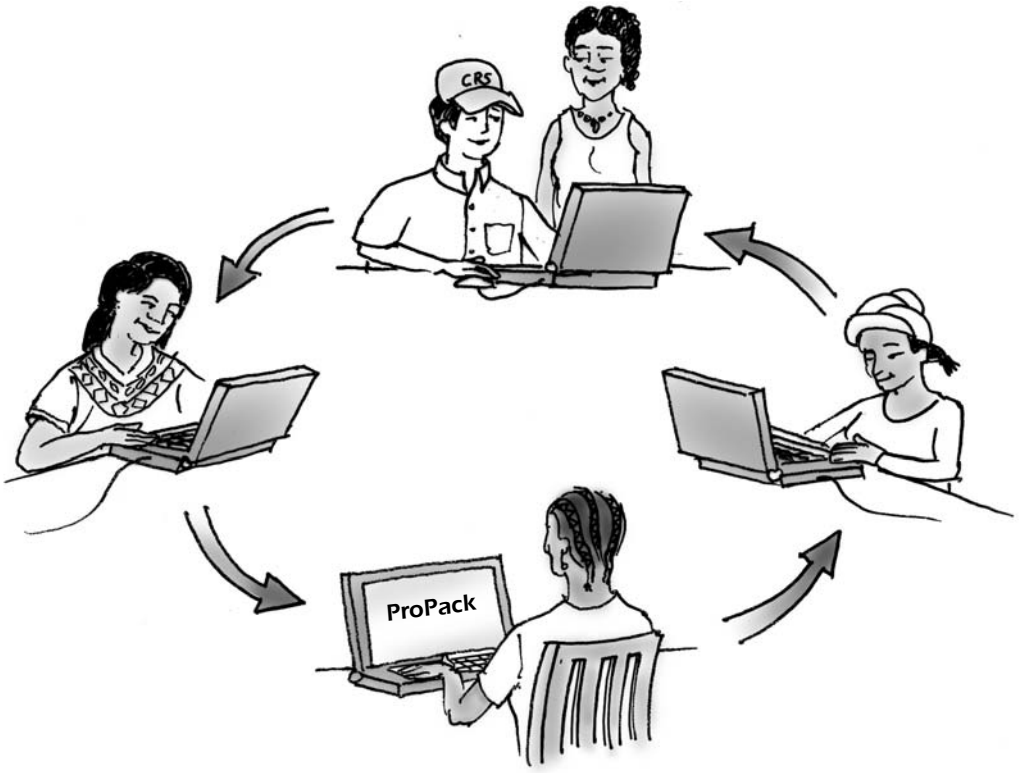
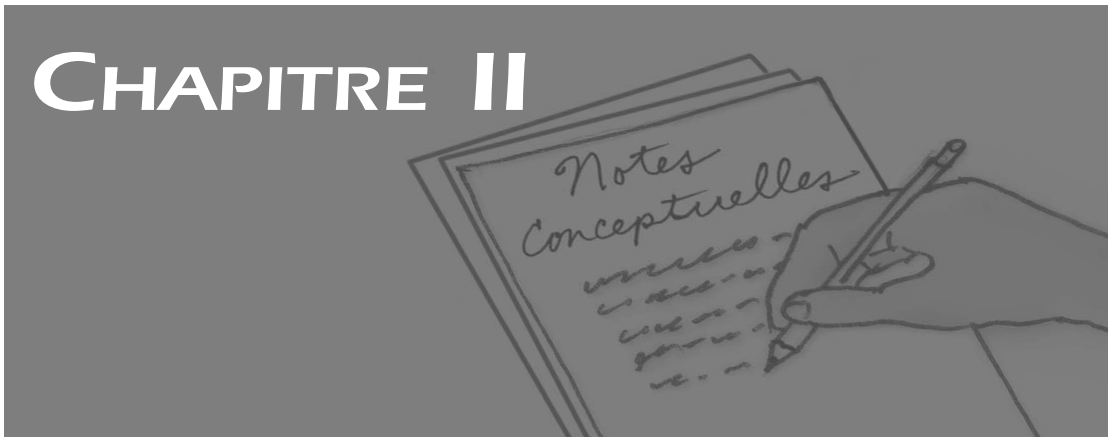


Figure 5: Une communauté d'apprentissage

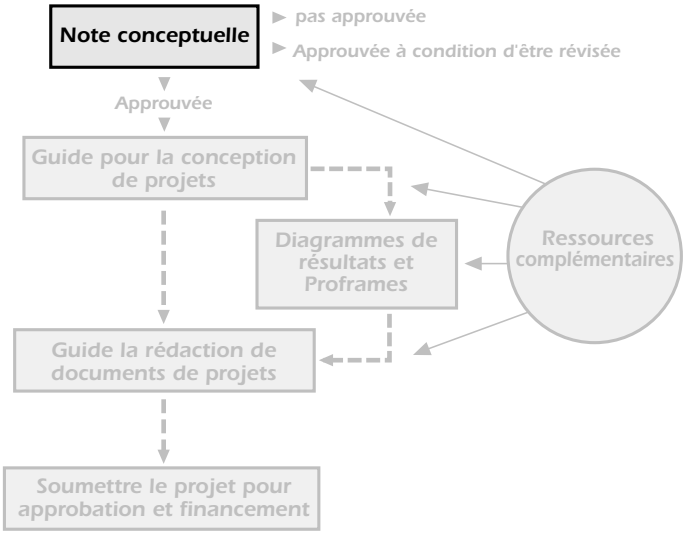
Questions de réflexion

1. Dans votre situation, qu'est-ce qui pourrait vous aider à utiliser le ProPack de façon efficace ou au contraire vous en empêcher? Faites une liste de ces facteurs positifs ou négatifs.
2. Au vu de votre liste, que proposeriez-vous de faire pour permettre une utilisation efficace du ProPack dans l'avenir ?

CHAPITRE II



NOTES CONCEPTUELLES


Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Le ProPack débute le cycle du projet par les notes conceptuelles. Mais pour pouvoir rédiger une note conceptuelle, il faut que vous et vos partenaires soyez déjà familiarisés avec les idées et les approches correspondant aux autres éléments du cycle du projet, et en particulier aux étapes de la conception du projet.

Dans ce chapitre, vous allez:

- définir ce qu'est une note conceptuelle et quel en est l'objectif;
- comprendre comment elle permet en fin de compte de réduire le travail de conception du projet et de rédaction du document de projet ;
- réfléchir aux façons de promouvoir les notes conceptuelles dans votre situation et
- étudier le format et les étapes requises pour élaborer une note conceptuelle.

INTRODUCTION ET CONCEPTS CLÉS

La note conceptuelle met en route le processus de conception du projet et de rédaction du document de projet. Son but est de favoriser un dialogue entre les partenaires, le personnel de CRS au niveau du pays et de la région, et les bailleurs de

fonds dès le début, avant d'avoir beaucoup investi dans la conception du projet. La note conceptuelle peut aussi pousser les employés et les partenaires à suggérer de nouvelles idées pour discussion avant de préparer un document de projet complet.

Les notes conceptuelles se concentrent sur les idées, pas sur les détails. Les idées sont des idées préliminaires, peut-être même des ébauches, mais avec suffisamment de détails pour montrer ce que veut réaliser le projet, pourquoi, et comment il le fera. Les notes conceptuelles doivent montrer pourquoi les idées proposées ont une bonne chance de réussir, sans se perdre dans des détails compliqués ni de longues justifications.

La note conceptuelle apporte des réponses à ces quatre questions:

- Quels problèmes ont été identifiés et pourquoi sont-ils important?
- Quels sont les objectifs du projet?
- Quelle sont les stratégies pour réaliser ces objectifs?
- Ces objectifs et ces stratégies sont-ils réalistes?

Les notes conceptuelles présentent *l'ébauche de la stratégie du projet*, qui sera retravaillée et raffinée durant la conception du projet, puis décrite dans le document de projet final. On pourra aussi inclure d'autres idées sur le projet dans la note conceptuelle, si celles-ci sont nécessaires à la compréhension du projet ou font partie des exigences du bailleur de fonds.

La note conceptuelle se concentre sur le concept, l'idée qui gouverne le projet. Le terme note signifie « une lettre brève et informelle ». C'est pourquoi les notes conceptuelles ne font généralement que deux à cinq pages. Elles ne sont pas supposées être des documents de projet parfaitement rédigés mais plutôt des notes claires et brèves. Certains bailleurs de fonds et d'autres organisations les appellent quelquefois « concept papers ».

POURQUOI DES NOTES CONCEPTUELLES?

Les notes conceptuelles permettent de discuter de la stratégie proposée très tôt dans le développement du projet. Il arrive que des employés des bureaux nationaux et des partenaires consacrent beaucoup de temps et d'argent à élaborer un projet et à rédiger un document de projet complet pour que des évaluateurs le mettent en pièces en

proposant des amendements fondamentaux ou pour découvrir que le bailleur de fonds ne s'intéresse pas à leur projet. Ce scénario - qu'un travail peaufiné dans le détail est ensuite rejeté - peut être accablant pour les gens qui ont travaillé dur pour produire ce document de projet. Ils risquent donc de se vexer et de se buter plutôt que d'accepter de changer le document. Grâce aux notes conceptuelles, les principales parties prenantes peuvent se mettre d'accord sur les grandes lignes de la stratégie dès le début de la planification.

De plus en plus souvent, les bailleurs de fonds exigent des notes conceptuelles au début du processus de demande de financement. Certains bailleurs veulent voir l'idée préliminaire et les grandes lignes du projet proposé avant d'encourager un plus grand investissement dans la conception et le développement du projet. D'autres bailleurs de fonds utilisent les notes conceptuelles pour départager les demandeurs. Dans ce cas, le contenu sera plus travaillé que lorsqu'il ne s'agit que d'encourager dès le début un dialogue sur une proposition d'intervention.

Incident critique

Un partenaire diocésain de CRS soumet un document de projet long et détaillé pour un projet de paix et justice. La responsable Paix et Justice de CRS l'étudie et elle est consternée de voir que rien n'est prévu pour résoudre les luttes entre Musulmans et Chrétiens, bien que ce soit l'un des principaux problèmes dans le district où le projet sera réalisé. Quand elle mentionne cela lors d'une réunion, les employés du partenaire sont atterrés et ne réussissent à penser qu'au temps et à l'argent déjà investis dans le document d'origine. La responsable de CRS comprend leur dilemme mais ne peut pas accepter qu'un problème aussi important ait été ignoré.

Questions de réflexion:

1. Dans cet incident critique, quels sont maintenant, à votre avis, les sentiments de chacun des partenaires? Pourquoi?
2. Avez-vous déjà vécu une expérience similaire? Que s'est-il passé et pourquoi?
3. Comment peut-on éviter de telles situations?

PROMOUVOIR L'UTILISATION DES NOTES CONCEPTUELLES

Tout le monde ne comprend pas bien le rôle des notes conceptuelles. Certains sont perturbés de devoir soumettre à la critique l'initiative proposée et ressentent cela plutôt comme une menace que comme une aide. D'autres considèrent que c'est une étape supplémentaire inutile avant de faire approuver le projet. Il est important de sensibiliser le personnel et les partenaires à la différence entre une note conceptuelle et un document de projet complet, pour leur faire prendre l'habitude de rédiger des notes conceptuelles. Le tableau ci-dessous résume certaines des principales différences.

Tableau 2.1 Différences entre une note conceptuelle et un document de projet complet

	Note conceptuelle	Document de projet complet
Objectif principal	Outil pour lancer et tester des idées ou des concepts pour un projet avant d'investir dans des efforts approfondis de conception aboutissant à un document de projet complet. Peut être utilisée par certains bailleurs de fonds pour faire un premier tri parmi les idées de projets.	Outil pour faire approuver et financer un projet. Donne une description claire et précise des résultats du processus de conception du projet et des décisions prises.
Contenu	Se concentre sur l'analyse des problèmes ou des possibilités, sur les objectifs et sur une stratégie viable. Comprend un premier jet du diagramme de résultats, peut dans certains cas comprendre une ébauche de Proframe.	Comprend des sections ou chapitres complètement développés décrivant les divers aspects du projet, en plus des informations comprises dans la note conceptuelle. Un Proframe, un diagramme de résultats, un tableau de suivi des indicateurs de performance, un plan de S&E, et un calendrier de mise en œuvre sont inclus.
Quand	Première étape de la conception d'un projet. Les connaissances préexistantes ou une évaluation initiale et une analyse rapides donnent les informations pour la conception de projet télescopée.	Dernière étape du processus de conception du projet.
Ressources humaines et financières nécessaires	Demande peu de ressources. Utilise généralement les connaissances et les savoir-faire internes de CRS et du partenaire.	Demande un investissement en ressources correspondant à la durée et à l'importance du projet. Pour de grands projets, on aura peut-être besoin de payer des consultants ou de faire appel aux conseillers techniques du bureau régional ou du siège.
Temps nécessaire pour la rédaction	Rapide - entre quelques heures et quelques semaines, selon les connaissances préexistantes	Généralement, il faut au moins plusieurs semaines. Pour des projets plus importants, il faudra peut-être des mois pour élaborer le projet et des semaines pour le rédiger.

Il est important que les revues des notes conceptuelles (et des documents de projet complets) se fassent dans un environnement sûr, encourageant le respect et la collaboration. Dans un tel environnement, les partenaires et le personnel de CRS qui soumettent les notes conceptuelles se sentiront à l'aise par rapport à leurs propositions et seront ouverts aux suggestions d'amélioration ; les conseillers et les supérieurs hiérarchiques donneront leurs conseils d'une manière constructive et appropriée. Pour une note conceptuelle, des critiques sur des détails insignifiants de grammaire ou de choix de mots ne sont pas appropriées et risqueraient de décourager ceux qui ont rédigé le document de soumettre d'autres notes conceptuelles. Le cadre ci-dessous décrit comment donner des conseils de façon à la fois efficace et respectueuse.

Comment donner un feedback efficace sur des notes conceptuelles

1. *Faire des commentaires précis plutôt que généraux.*
2. *Se concentrer sur la cohérence des idées présentées, pas sur des détails secondaires*
3. *Rédiger les commentaires de façon descriptive, pas comme un jugement*
4. *Les commentaires et suggestions doivent concerner des points sur lesquels les auteurs peuvent agir*
5. *S'assurer que les commentaires et suggestions de l'évaluation ont été communiqués clairement et bien compris*

Questions de réflexion

1. Pensez à une occasion où le feedback que vous avez reçu sur une idée de projet était donné de façon inefficace ou irrespectueuse. Quel effet cela vous a-t-il fait ? Comment avez-vous réagi ?
2. Si une note conceptuelle doit être améliorée, comment peut-on communiquer cette information aux partenaires d'une manière qui ne nuise pas à la relation et qui sauvegarde leur sentiment d'appropriation?

Les bureaux nationaux et régionaux doivent aussi réfléchir à leurs systèmes d'évaluation des notes conceptuelles. Un processus d'évaluation bureaucratique et trop formel va à l'encontre de l'objectif même de la rédaction des notes conceptuelles. Il risque de bloquer le dialogue sur les concepts et les idées plutôt que de l'encourager. Le feedback sur les notes conceptuelles doit être rapide (quelques jours ou semaines, pas des mois) et aussi direct que possible.

Questions de réflexion

1. Dans votre situation, quels types de formation ou de sensibilisation sont nécessaires pour que les notes conceptuelles soient utilisées efficacement, de la manière décrite ci-dessus?
2. Qui doit être formé ou sensibilisé et pourquoi? Penser aux partenaires, aux gestionnaires de CRS et à vous-même.

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DE MANIÈRE APPROPRIÉE

On encourage le sentiment d'appropriation quand les gens qui sont responsables de la mise en œuvre d'un projet sont impliqués dès le début, c'est-à-dire dès la rédaction de la note conceptuelle. Les notes conceptuelles sont parfois entièrement élaborées par le partenaire ; dans d'autres cas les partenaires peuvent travailler en collaboration avec CRS. Il n'y a pas une seule bonne façon de faire. On trouvera ci-dessous deux exemples d'élaboration de notes conceptuelles. Le premier exemple décrit la rédaction par les partenaires d'une note conceptuelle pour explorer les possibilités de financement afin de répliquer un bon projet. Le deuxième montre comment CRS a utilisé une note conceptuelle pour collecter les idées de son propre personnel et de ses partenaires pour un projet important. Ces exemples illustrent deux processus différents et acceptables. Mais il pourrait y avoir beaucoup d'autres scénarios d'élaboration de notes conceptuelles.

Une note conceptuelle pour répliquer un projet

Un projet pilote de CRS a mobilisé des ONG et les autorités municipales pour promouvoir la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant, en particulier le droit à l'éducation en langue maternelle. Le projet encourageait l'enseignement en langue roma et employait des assistants scolaires originaires de cette minorité ethnique. Les structures de la société civile étaient très faibles dans la région, de sorte que le projet a été bien reçu par les bailleurs de fonds étrangers parce qu'il réussissait à établir une plate-forme commune entre les ONG et le Gouvernement. CRS a aidé deux partenaires à écrire une note conceptuelle de trois pages proposant d'étendre le projet à leurs municipalités. L'objectif de cette note conceptuelle était de mettre en route un dialogue avec les bailleurs de fonds potentiels pour qu'ils financent la réplication du projet pilote.

Une note conceptuelle pour un nouveau projet sur plusieurs pays

Une importante offre de financement public pour plusieurs pays a été annoncée, stipulant que l'organisation recevant le financement devait elle-même financer des projets visant à améliorer la compréhension mutuelle et la réconciliation inter-ethniques, la coopération entre les pays, et la réceptivité des gouvernements locaux dans une zone qui avait été déchirée par la guerre. L'offre de financement correspondait à la stratégie régionale de CRS et celui-ci était bien placé pour l'obtenir du fait de sa présence et de son réseau de partenaires dans les pays visés. Les employés du siège de CRS ont rédigé une note conceptuelle de deux pages qu'ils ont utilisé pour demander les contributions et les idées des bureaux locaux de CRS et des partenaires concernés. Cela a conduit à la rédaction d'une seconde note conceptuelle de cinq pages, qui suivait les directives du bailleur de fonds et comprenait un Proframe et que CRS a soumise au bailleur de fonds.

Pour réussir une note conceptuelle, l'important est la participation, la clarté et la cohérence, et NON la perfection

Questions de réflexion

1. Quel doit être le niveau d'implication du personnel de CRS aux côtés des partenaires (et autres parties prenantes du projet) dans le travail d'élaboration et de rédaction de la note conceptuelle?
2. Comment cette implication peut-elle varier selon le projet envisagé et le bailleur de fonds?

COMMENT RÉDIGER DES NOTES CONCEPTUELLES

On trouvera ci-dessous trois étapes pour la rédaction de notes conceptuelles.

Première étape: Conception télescopée du projet

Combien de temps et d'effort doit-on consacrer à la rédaction d'une note conceptuelle ? Rappelez-vous l'idée du télescopage : fiez-vous à votre jugement pour décider du temps, des ressources humaines et du budget nécessaires pour rédiger une note conceptuelle. La durée et l'importance du travail de conception du projet à l'étape de la note conceptuelle dépendent généralement du niveau de connaissances

qu'ont CRS et ses partenaires sur la zone du projet et sur les meilleures pratiques issues d'actions similaires déjà réalisées dans le secteur. Les notes conceptuelles peuvent généralement être rédigées à partir d'un travail initial de conception de projet qui comprendrait une brève analyse des parties prenantes, une évaluation initiale, l'analyse du problème, la définition des objectifs et l'identification de stratégies. Idéalement, il faudrait aussi inclure un premier jet du diagramme de résultats. Ce processus comprend un dialogue entre les parties prenantes du projet.

Le tableau ci-dessous donne des conseils pour élaborer des notes conceptuelles dans différentes situations.

Tableau 2.2 Conseils pour élaborer des notes conceptuelles

Situation	Travail d'élaboration de la note conceptuelle
CRS a une connaissance approfondie du secteur d'intervention et de la zone géographique probable et collabore depuis longtemps avec son partenaire dans la région.	Une note conceptuelle peut être produite en quelques heures au cours d'une réunion entre CRS et son partenaire. (Il est bien sûr recommandé d'entamer le plus vite possible une consultation avec toutes les parties prenantes affectées par le projet)
CRS a une présence dans le pays, des partenaires et un personnel national depuis longtemps, mais connaît moins le type de projets et la zone géographique visée.	L'évaluation initiale peut comporter une réunion avec les principales parties prenantes et une brève visite sur le site du projet, peut-être un à trois jours de travail.
CRS n'a pas d'expérience dans la zone géographique du projet ni dans le secteur d'activité prévu et travaille avec un nouveau partenaire.	La note conceptuelle peut prendre quelques semaines à développer. On fera une analyse des parties prenantes, une évaluation initiale et une analyse du problème plus approfondies, et on étudiera avec soin les différentes stratégies de projet possibles

Deuxième étape: Rédiger la note conceptuelle

Le format de note conceptuelle présenté ci-dessous permet à la personne chargée de la rédaction du document d'organiser et de présenter les informations de la manière la plus claire possible. La limite imposée sur le nombre de pages permet à la note conceptuelle d'être courte et succincte et de se concentrer sur les idées principales, non sur des détails. Une ébauche du diagramme de résultats aidera celui qui lira le document à visualiser le « cœur » de la note conceptuelle (les objectifs principaux et la stratégie). N'oubliez pas que vous pourrez toujours ajouter plus de détails plus tard, si les parties prenantes concernées sont favorables à la rédaction d'un document de projet complet. Chaque région peut avoir son propre format pour les notes conceptuelles. Demandez à votre supérieur hiérarchique de partager avec vous de bons exemples de notes conceptuelles.

Certains bailleurs de fonds peuvent aussi avoir leur propre format, précisant la longueur limite et le contenu. Les bailleurs de fonds peuvent par exemple demander quel est l'avantage comparatif de CRS par rapport à d'autres ONG quand ils ont invité de nombreuses organisations à soumettre des notes conceptuelles.

Format de la note conceptuelle

La note conceptuelle devra faire de trois à cinq pages, pas plus.

TITRE DE LA NOTE CONCEPTUELLE: _____
SOUMISE PAR: _____
DATE: _____

CONCEPTION DU PROJET (1 à 3 pages)

1. Définir le problème, la possibilité ou la question dont traite cette note conceptuelle.
2. Discuter brièvement des causes principales ou profondes de ce problème.
3. Qui est affecté par ce problème et où ? Ne pas oublier de préciser en quoi ces problèmes peuvent être différents pour les hommes et pour les femmes.
4. Faire la liste des objectifs stratégiques que le projet vise à atteindre. *(Cf. Chapitre IV la définition d'un objectif stratégique)*
5. Décrire la stratégie proposée ou l'ensemble des activités dont on pense qu'elles permettront de réaliser les objectifs et de résoudre le problème en adressant ses causes. Expliquer le raisonnement à la base de cette stratégie et la justifier. *(Cf. Chapitre III, Section 5 pour plus d'informations sur la stratégie)*
6. Faire une ébauche de diagramme de résultats avec les informations ci-dessus. *(Cf. Chapitre IV pour plus d'informations sur le diagramme de résultats)*
7. Le cas échéant ou selon les habitudes du bureau régional, inclure un Proframe préliminaire. *(Cf. Chapitre IV pour plus d'informations sur le Proframe)*
8. Définir la durée envisagée pour ce projet (combien de mois ou d'années?)

ANALYSE DES CAPACITES (1 page)

9. Qui sera responsable de la mise en œuvre et du suivi du projet?
10. Discuter de la capacité ou des compétences de CRS et de ses partenaires à mettre en œuvre, suivre et évaluer les interventions proposées.
11. Décrire le renforcement des capacités de CRS ou de ses partenaires qui serait nécessaire pour la réalisation de ce projet et ce que le projet prévoit pour cela (embauche de personnel? formation? autre?)

FINANCES (1 page)

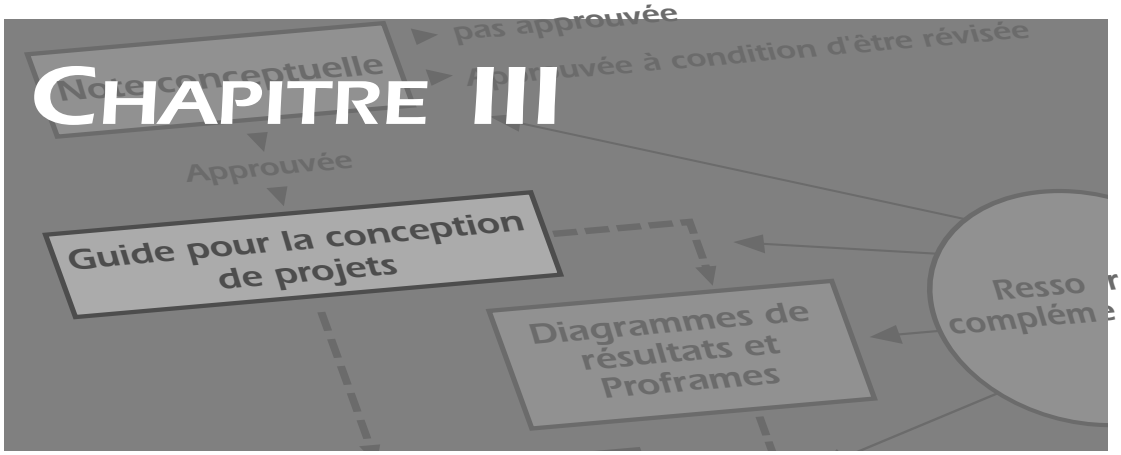
12. Si elles sont connues, discuter des sources potentielles de financement pour ce projet et de la probabilité d'obtenir ces appuis.
13. Donner une estimation du coût (en dollars ou autre) pour l'ensemble du projet.
14. Estimer quels sont les fonds supplémentaires dont on aura besoin pour compléter la conception du projet et rédiger le document de projet si cette note conceptuelle est approuvée.

Troisième étape: Soumettre la note conceptuelle pour approbation

Chaque région de CRS a ses propres directives pour la soumission et l'approbation des notes conceptuelles. Vérifier vos mécanismes régionaux d'évaluation des notes conceptuelles. Dans l'encadré ci-dessous, on trouvera des exemples de directives régionales pour la soumission et l'évaluation des notes conceptuelles.

Exemples de directives régionales pour la soumission et l'évaluation des notes conceptuelles

- Pour WARO, une « Note d'Idée de Projet » (Project Idea Note - PIN) est soumise avant même de rédiger la note conceptuelle. Il s'agit d'un formulaire qui peut être rempli en dix minutes. L'objectif du PIN est de partager les idées de projet préliminaires pour en discuter et pour identifier une assistance potentielle au sein de la région. On pourra obtenir un exemplaire du formulaire de Note d'Idée de Projet auprès du Directeur Régional Adjoint pour la Qualité des Programmes de WARO (DRD/PQ).
- A CARO, les gestionnaires de projets de CRS forment une équipe pour discuter des idées intéressantes venant des partenaires et élaborer une note conceptuelle. Celle-ci est ensuite soumise à un comité interne d'évaluation (composé des autres gestionnaires de projets et du Chef des programmes) pour évaluation et approbation. Si elle est approuvée, l'équipe de gestionnaires de projet travaille avec les partenaires pour élaborer un document de projet complet.



CHAPITRE III

GUIDE POUR LA CONCEPTION D'UN PROJET

Maintenant que la note conceptuelle a été approuvée, vous avez le feu vert pour démarrer un processus plus complet de conception du projet. Ce chapitre comprend cinq sections qui décrivent chacune l'une des étapes de la conception d'un projet et les cadres conceptuels, méthodes et outils qui y correspondent.

Section 1: Planifier la conception du projet

Section 2: Analyse des parties prenantes

Section 3: Evaluation initiale

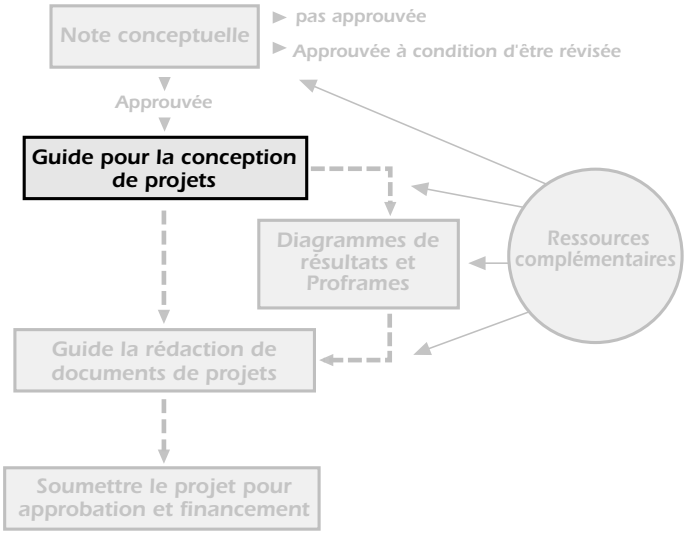
Section 4: Analyse et choix des objectifs

Section 5: Evaluation de la stratégie

Bien que ces étapes soient présentées en ordre plus ou moins chronologique, l'expérience montre qu'en réalité elles sont itératives et dynamiques. Par exemple, lorsqu'on évalue en détail la stratégie envisagée (section 5), on peut se rendre compte qu'on a besoin de plus d'informations et devoir revenir à l'étape de l'évaluation initiale (section 3). De la même façon, quand on travaille sur l'évaluation initiale, on fait souvent l'analyse (section 4) en même temps. Votre expérience et votre jugement vous guideront pour décider comment utiliser les sections du chapitre III.

Une étape finale, avant de rédiger le document de projet, est de remplir le *diagramme de résultats* et le *Proframe*. En le faisant, on réfléchira aussi à des questions relatives au suivi et évaluation. Si le diagramme de résultats et le Proframe ne sont décrits que dans le chapitre IV, ils peuvent aider à donner une direction au travail qui sera fait

dans ce chapitre. On pourra même avoir déjà fait une ébauche de diagramme de résultats et de Proframe pour la note conceptuelle. Avec cette ébauche initiale, on pourra trouver utile de continuer à y travailler tout en avançant dans les étapes de ce chapitre.


Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Dans cette brève introduction au chapitre III, vous allez:

- comparer deux stratégies très différentes pour répondre aux mêmes problèmes et aux mêmes besoins et opportunités.
- Etudier l'importance d'investir les ressources nécessaires aux différentes étapes de la conception d'un projet.

INTRODUCTION AUX ÉTAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET

La conception du projet est un élément extrêmement important du cycle du projet. La qualité de la conception d'un projet peut faciliter le travail (ou être une hantise) pendant toute la durée de vie de ce projet. Les cinq étapes de la conception d'un projet, ainsi que le diagramme de résultats et le Proframe, sont basés sur les leçons apprises durant de longues années d'expérience à CRS. Mais si ces étapes peuvent améliorer la "science" de la conception des projets, c'est avant tout votre capacité à tirer les leçons de vos propres expériences (des réussites comme des échecs) qui est à la base de "l'art" de la conception des projets.

L'histoire des Foires aux semences dans l'encadré ci-dessous montre l'importance de l'art et de la science.

Des distributions de semences et d'outils aux foires aux semences

Lorsqu'il fallait aider des communautés rurales à se remettre d'une catastrophe, l'intervention la plus courante consistait à distribuer des semences et des outils. Pendant des années, CRS et d'autres organisations ont appuyé de tels projets. Mais l'évaluation de ces projets montrait que, malgré les bonnes intentions, leur valeur était discutable : On s'est aperçu que ces projets bénéficiaient implicitement aux parties prenantes les plus puissantes, par exemple les compagnies qui commercialisent les semences, qu'ils ne tenaient pas compte des systèmes locaux d'approvisionnement en semences, et qu'ils créaient une dépendance par rapport aux ressources externes. Un certain nombre de faiblesses dans la conception des projets de distribution de semences et d'outils contribuaient à ces problèmes découverts lors des évaluations. Par exemple:

(cont.)

- *Le peu de temps et de ressources humaines investis minait le processus de conception du projet.*
- *Les équipes chargées de la conception des projets avaient tendance à préférer des interventions déjà connues.*
- *Le choix de la stratégie des projets était conditionné par certaines préconceptions et hypothèses (que les gens manquaient de semences et d'outils), plutôt que par des informations solides et l'analyse des résultats d'évaluations MARP sur le terrain.*
- *L'existence de capacités logistiques bien en place faisait que CRS continuait les distributions par "routine".*
- *L'évaluation des projets visait plus à en contrôler la gestion (quantité de semences et nombre d'outils distribués) qu'à en tirer les leçons (évaluation d'impact).*
- *Les cadres conceptuels utilisés – en l'occurrence, ceux concernant l'insécurité alimentaire – étaient appliqués de manière incorrecte durant l'analyse.*
- *Les compagnies de commercialisation des semences (qui sont fortement dépendantes de la vente de semences aux organisations humanitaires dans le cadre de programmes de réhabilitation agricole) avaient une influence indue et cachée sur les décisions prises par les équipes de conception des projets.*

Par contre, les premières évaluations de projets de foires aux semences ont montré qu'elles étaient une meilleure solution pour les communautés se remettant de catastrophes. Ces évaluations ont montré certains résultats positifs, comme l'implication de la population locale dans la planification et la mise en œuvre des foires aux semences; l'appui au rôle traditionnel des femmes dans le commerce des semences; la possibilité de rapprocher les communautés locales et les communautés déplacées grâce à leur interdépendance économique ; et le respect et l'utilisation des connaissances, des capacités et des systèmes des populations locales. La conception des projets de foires aux semences avait un certain nombre de points forts:

- *Les parties prenantes (les commerçantes en semences, les paysans, CRS lui-même, les partenaires, les chercheurs spécialistes en semences, etc.) étaient clairement identifiées et participaient à la prise des décisions*
- *Des évaluations MARP étaient menées sur le terrain pour étudier les systèmes locaux de distribution de semences afin de pouvoir baser les décisions de conception des projets sur ces données.*
- *Les ressources et les biens des paysans étaient pris en compte, ainsi que la nécessité de considérer des perspectives variées (celles des communautés, des gestionnaires de programmes, des partenaires, des agronomes, etc.)*
- *Un cadre conceptuel approprié était utilisé pour analyser la situation, en l'occurrence le cadre conceptuel de sécurité en semences.*
- *Les leçons tirées des interventions précédentes (distributions de semences et d'outils) étaient prises en compte.*
- *Des mini-évaluations ciblant les réponses des parties prenantes aux foires aux semences permettaient de faire au fur et à mesure des améliorations à la conception des projets.*

Source: CRS, 2002; Remington et al, Unpublished paper

L'art et la science de la conception de projets

Les projets de foires aux semences illustrent un certain nombre de bonnes pratiques qui montrent l'attention apportée à la fois à la « science » et à « l'art » de la conception des projets. Suivre les étapes de la conception des projets représente la « science » de la conception des projets. Le bon jugement, la volonté d'essayer quelque chose de nouveau, l'expérience approfondie de l'équipe de conception du projet, et un esprit curieux représentent « l'art » de la conception des projets.

Section 1: Planifier la conception du projet

L'équipe de conception du projet a investi du temps, de l'argent et des ressources humaines dans ce travail. L'équipe a fait des voyages sur le terrain et a passé du temps dans les communautés, ce qui était considéré comme un investissement valable. L'équipe s'est appuyée sur des relations préexistantes avec des instituts de recherche agricole et a développé de bonnes relations avec les communautés. Tous ces efforts ont permis d'améliorer la qualité des informations collectées.

Section 2: Analyse des parties prenantes

Une analyse approfondie des parties prenantes a encouragé la participation active des personnes, des groupes et des institutions qui étaient affectés par le projet, et favorisé de bonnes relations entre eux. Elle a aidé à déterminer quelles parties prenantes étaient puissantes et risquaient d'avoir une influence indue. Elle a aussi aidé à identifier les parties prenantes importantes pour la réussite du projet (les vendeuses de semences, les gros commerçants en semences, les paysans, etc.)

Section 3: Evaluation initiale

L'équipe de conception du projet a entrepris une évaluation initiale approfondie qui a aidé à définir les besoins de la communauté, des ménages et des individus, les possibilités qu'ils avaient et leurs problèmes principaux. Une évaluation MARP a été faite sur le site avec un bon échantillon de membres de la communauté, ce qui a aidé à réduire les hypothèses erronées sur les besoins existants.

Section 4: Analyse et choix des objectifs

L'équipe a utilisé un cadre conceptuel approprié, celui des systèmes de semences, pour organiser les informations. Ce cadre conceptuel lui a aussi donné de nouvelles perspectives sur les objectifs appropriés pour le projet. L'énoncé du problème selon lequel « les paysans manquent de semences et d'outils » était à la fois faible et incorrect. A la suite d'une réflexion approfondie, on a rédigé un meilleur énoncé de problème, « les systèmes et les approvisionnements en semences sont affectés

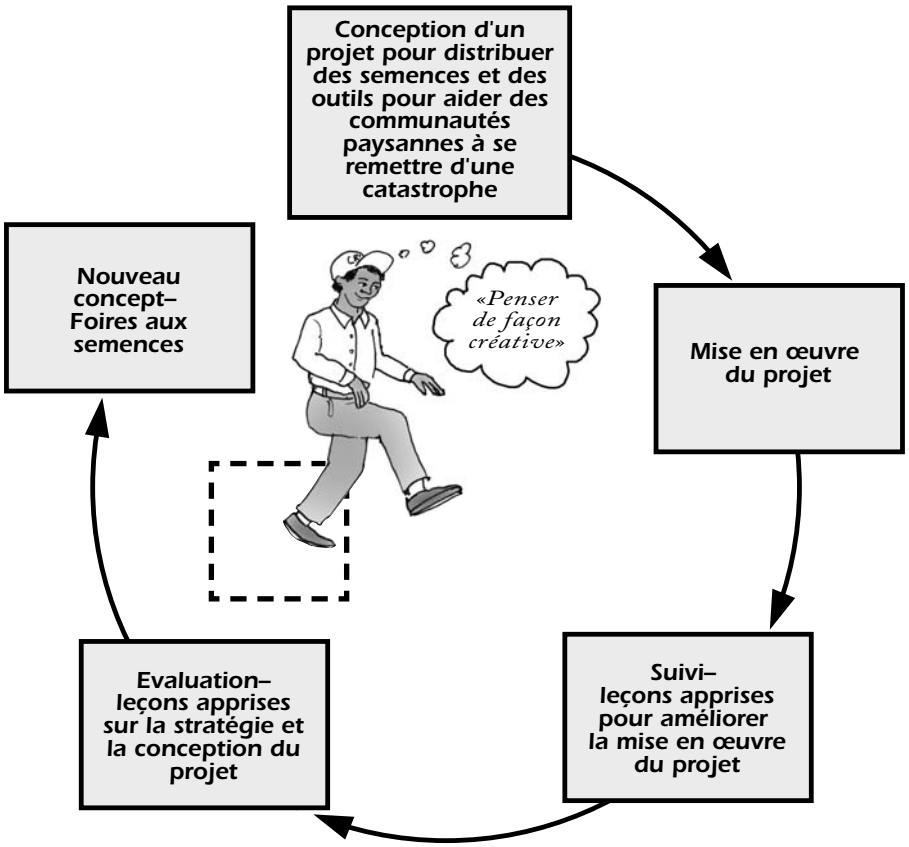

Conception d'un projet pour distribuer des semences et des outils pour aider des communautés paysannes à se remettre d'une catastrophe
Mise en œuvre du projet
Suivi– leçons apprises pour améliorer la mise en œuvre du projet
Evaluation– leçons apprises sur la stratégie et la conception du projet
Nouveau concept– Foires aux semences
«Penser de façon créative»

Figure 6: Apprendre à améliorer les interventions des projets.

négativement durant cette période d'urgence ». Une bonne identification du problème, sur la base d'informations spécifiques à la situation, a permis une meilleure analyse des facteurs causaux.

Section 5: Evaluation de la stratégie

Une étude attentive des leçons tirées des projets de distribution de semences et d'outils a aidé l'équipe qui élaborait le projet à éviter les problèmes et les faiblesses de ce type d'interventions. Une réflexion créative, disposée à sortir des sentiers battus, a permis aux parties prenantes d'envisager d'autres manières d'aborder les problèmes, les besoins et les possibilités, et d'atteindre les objectifs. L'équipe de conception du projet a su voir au-delà des stratégies de projets existantes, familières et confortables.

Les gestionnaires des projets de foires aux semences font particulièrement attention à la manière dont les populations bénéficient du projet en utilisant en particulier le niveau des Résultats Intermédiaires du Proframe. Ils sont encouragés à « apprendre pendant » le projet, en faisant le suivi et en faisant les ajustements nécessaires. De

cette manière, ils résolvent les problèmes très tôt, ce qui améliore leurs chances d'atteindre les objectifs finaux du projet (cf. Chapitre IV).

Questions de réflexion

1. Pensez à un projet que vous avez aidé à planifier ou à élaborer et que vous trouvez très réussi. A votre avis, qu'est-ce qui, dans la phase de conception du projet, a contribué à la réussite finale de ce projet?
2. Comment vos réponses à la question ci-dessus enrichissent-elles la science (les étapes) ou l'art (comment ces étapes sont réalisées) de la conception de projets?

Section 1
GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

PLANIFIER LA CONCEPTION DU PROJET

Avant de démarrer la première étape de la conception du projet, il est utile de passer en revue une check-list qui peut nous aider à planifier et à gérer le travail requis. Dans cette section, vous allez:

- examiner des conseils, des suggestions et des leçons apprises qui vous permettront de gagner du temps durant la conception du projet
- apprendre comment concevoir des projets efficacement.

Guide pour la conception d'un projet
Planifier la conception du projet
Analyse des parties prenantes
Evaluation initiale
Analyse et choix des objectifs
Evaluation de la stratégie

LEÇONS APPRISES DANS LA PLANIFICATION DE LA CONCEPTION DE PROJETS

Développer les partenariats d'abord

Une des responsabilités centrales des bureaux de CRS est de bâtir des relations solides avec leurs partenaires clés. Ces relations existent en dehors du contexte de projets particuliers et démontrent à la fois le respect de CRS pour le partenariat et son engagement à long terme vis-à-vis du partenaire. Parmi les responsabilités de CRS, il y a aussi le développement de bonnes relations de travail avec d'autres acteurs influents dans le pays, par exemple d'autres ONG nationales ou internationales, les autorités locales et les bailleurs de fonds. Ces relations à long terme fournissent un excellent environnement et servent de plate-forme pour le travail à venir dans tous les aspects du cycle du projet, et surtout pour sa conception.

Les outils du partenariat

CRS a préparé une « *Boite à Outils sur le Partenariat* » *(The Partnership Toolbox)* qui contient des informations sur la manière de développer des partenariats et de travailler avec nos partenaires. On en trouvera la référence dans le chapitre VI.

La conception de projets n'est pas gratuite

Pour élaborer un projet, il faut de l'argent, des personnes et du temps. Il est donc important de prévoir ces ressources. Comme on a pu le voir avec l'idée du « télescopage », l'investissement est généralement proportionnel à l'importance du projet prévu. Les grands projets peuvent demander jusqu'à un an de travail de conception tandis que des projets plus petits demanderont beaucoup moins.

Une bonne conception est une conception organisée

La qualité de la conception d'un projet dépend de sa planification et de son organisation. Il faut pour cela:

- avoir des objectifs clairs pour l'effort de conception du projet;
- tenir des réunions bien structurées;
- prévoir des activités qui permettront « d'apprendre avant », « d'apprendre pendant » et « d'apprendre après »;
- définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de conception (si celle-ci nécessite un travail d'équipe).

Participer à un travail de conception de projet au sein d'une équipe bien organisée est, pour un employé de CRS, la meilleure façon de se former. C'est aussi une bonne occasion d'aider les partenaires à développer leurs capacités de conception de projets.

Questions de réflexion

En repensant à vos expériences de planification d'un travail de conception de projet:

1. Comment ce travail de conception a-t-il été planifié ?
2. Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ? Qu'est-ce qui ne s'est pas bien passé et pourquoi ?
3. En quoi vos réponses ressemblent-elles aux leçons apprises ci-dessus ?
4. Que feriez-vous différemment la prochaine fois que vous aurez à planifier un travail de conception de projet ?

CHECK-LIST POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

Développer les relations avant la conception du projet

- ❑ Chaque fois que possible, faire des visites de courtoisie aux partenaires et aux fonctionnaires et bailleurs de fonds concernés.
- ❑ Assister régulièrement aux réunions inter-ONG pour rencontrer les personnes clefs des autres organisations.
- ❑ Rendre visite au personnel des ONG qui travaillent dans les mêmes secteurs ou les mêmes régions pour leur poser des questions sur leurs programmes et se procurer toute publication utile qu'elles pourraient avoir.
- ❑ Rencontrer toutes les personnes ci-dessus dans des occasions informelles autant que formelles.
- ❑ S'impliquer dans des groupes de travail sectoriels avec d'autres ONG, des organismes du gouvernement et d'autres organisations.

Développer les relations durant la conception du projet

- ❑ Faire l'analyse des parties prenantes décrite dans la section 2 de ce chapitre. Cela permettra de déterminer quels sont les individus, les groupes, etc., qui peuvent jouer un rôle dans la conception du projet.
- ❑ S'assurer que les employés de CRS, les partenaires et les autres parties prenantes ont une idée claire des rôles et des responsabilités de chacun pour la conception du projet.
- ❑ Au cours des visites sur le terrain, faire preuve de respect en contactant à l'avance la communauté, les fonctionnaires et les autres parties prenantes pour leur faire connaître les objectifs de la visite et demander les autorisations nécessaires.
- ❑ Pour qu'il n'y ait pas d'espoirs déçus, s'assurer que les membres de la communauté et les représentants du gouvernement comprennent bien que le fait de mener une évaluation initiale pour la conception d'un projet ne signifie pas nécessairement que le projet sera mis en œuvre.
- ❑ S'assurer que les dates et les heures des visites sur le terrain conviennent aux hommes et aux femmes, compte tenu de leur travail et de leurs occupations journalières.
- ❑ Prévoir des occasions de fournir aux membres d'une communauté votre réaction à l'analyse des informations collectées dans leur communauté et de leur demander leur propre réaction.
- ❑ Envisager de passer la nuit dans les communautés plutôt que d'arriver et de repartir chaque jour. Il est surprenant de voir tout ce qu'on peut apprendre en dehors du cadre formel des activités d'évaluation menées durant la journée.

Les ressources

Les ressources humaines

- ❑ Prévoir suffisamment de personnel du partenaire et de CRS pour travailler à la conception du projet. Si un employé doit y consacrer tout son temps, ou une grande partie de son temps, l'aider à libérer son agenda et s'assurer que ses supérieurs hiérarchiques donnent leur autorisation.
- ❑ Si on pense avoir besoin de consultants, les prévoir dès le début du processus et s'assurer qu'ils seront disponibles au moment voulu à un coût correspondant au budget disponible.
- ❑ Si on pense avoir besoin d'appui technique de la région ou du siège, le prévoir dès le début du processus et budgétiser les frais d'hôtel et de voyage qui seront nécessaires.
- ❑ Envisager d'utiliser le processus de conception du projet comme une formation pratique pour le personnel et pour les partenaires en invitant les différentes personnes à y participer d'une manière qui soit enrichissante.
- ❑ S'assurer qu'il y a des termes de référence écrits, clairs et précis pour tous, surtout s'il s'agit d'un travail d'équipe.

Le budget et l'appui logistique

- ❑ S'arranger pour avoir accès à des véhicules pour les visites sur le terrain ou les réunions en ville.
- ❑ Fournir le gîte et le couvert selon les besoins.
- ❑ Envisager d'organiser un "centre des opérations" où l'on pourra tenir les discussions et où les documents clés seront gardés, surtout s'il s'agit d'un effort important de conception de projet impliquant toute une équipe.
- ❑ Travailler avec le département des finances pour établir un budget de conception du projet qui prenne bien en compte tous les coûts de toutes les activités de conception du projet.

Les ateliers et les réunions

- ❑ Si nécessaire, fournir des salles de conférence appropriées.
- ❑ Si nécessaire, prévoir des rafraîchissements pour l'équipe de travail durant les ateliers et les réunions.

Questions d'organisation

- ❑ Suivre de près les différentes possibilités de financement pour le projet qui peuvent surgir.
- ❑ Lire et relire attentivement le format de document de projet (celui du bailleur

de fonds ou celui qui est proposé au chapitre V) qui sera utilisé pour distiller les informations obtenues au cours des activités de conception de projet. Vous vous assurez ainsi que toutes les informations dont vous aurez besoin seront bien collectées durant l'évaluation initiale.

- ❑ Bien clarifier les objectifs des activités de conception du projet.
- ❑ Etablir un plan d'action et un calendrier pour les principales étapes de la conception du projet et de la rédaction du document de projet, le revoir fréquemment et y faire les ajustements nécessaires.
- ❑ Vous assurer que le calendrier de conception du projet prévoit suffisamment de temps pour les revues et autres consultations des conseillers techniques.
- ❑ Donner aux employés du bureau national la responsabilité du travail préparatoire pour la conception du projet, par exemple d'obtenir toutes les informations, de prendre les contacts ou les rendez-vous nécessaires avant l'arrivée de l'équipe extérieure.
- ❑ Prévoir de fréquentes réunions entre les employés et les autres personnes impliquées dans la conception et la soumission du projet (par exemple les finances) pour que ceux-ci soient impliqués dans la discussion des résultats, les analyses du projet et dans l'examen des tâches prévues dans le plan d'action et le calendrier. S'assurer que les personnes ayant autorité pour prendre les décisions seront présentes quand il y aura des décisions à prendre.
- ❑ Organiser régulièrement des sessions de réflexion pour documenter les expériences de l'équipe de conception du projet, expériences qui pourront être partagées avec d'autres au sein de CRS.

Autres

- ❑ Cf. les questions de réflexion ci-dessous

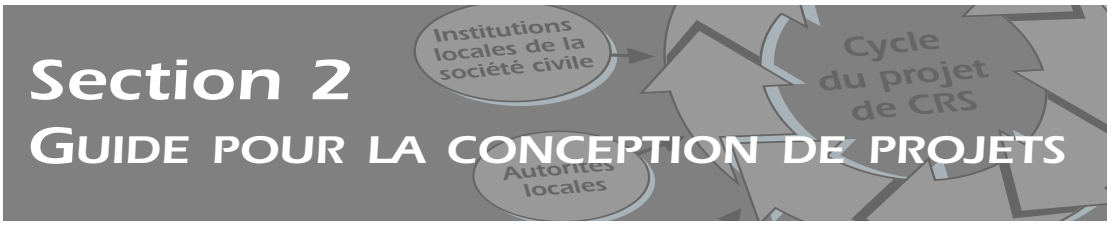
Questions de réflexion

1. Quels éléments de la check-list sont les plus utiles dans votre situation?
2. Selon votre expérience personnelle, que changeriez-vous à cette liste et qu'y ajouteriez-vous? Par exemple, pouvez-vous suggérer d'autres conseils tirés de votre domaine de travail particulier, tel que d'impliquer les personnes vivant avec le VIH/Sida dans la conception du projet ? Dans votre communauté d'apprentissage, partagez et discutez vos réponses à cette question ci-dessus.
3. Elaborez votre propre check-list pour la planification de la conception d'un projet.

AUTRES RÉFÉRENCES

Les manuels de CRS contiennent d'excellentes informations sur le travail avec des partenaires, la planification de la conception d'un projet et la préparation d'un document de projet (Cf. chapitre VI). Parmi ceux-ci, on peut citer les références suivantes:

- Le guide de référence sur les documents de projets d'éducation (*Education Proposal Resource Guide*)
- Le manuel d'évaluation initiale dans les situations d'urgence (*Emergency Assessment Manual*) ;
- La boîte à outils sur le partenariat ;
- La boîte à outils pour les demandes de financement publiques (*Public Proposal Toolbox*)
- Le manuel MARP (*RRA/PRA Manual*).



Section 2
GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes est un élément central et d'une importance cruciale dans la conception d'un projet. On peut la répéter à différents moments au cours du cycle du projet, quand de nouvelles informations sont découvertes.

Guide pour la conception d'un projet
Planifier la conception du projet
Analyse des parties prenantes
Evaluation initiale
Analyse et choix des objectifs
Evaluation de la stratégie

Dans cette section, vous allez:

- définir ce qu'est une partie prenante
- comprendre pourquoi l'analyse des parties prenantes a une telle importance dans la conception d'un projet
- apprendre comment faire une analyse des parties prenantes en utilisant des check-lists et des tableaux.

INTRODUCTION ET CONCEPTS CLÉS

Les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des institutions qui sont importants pour le succès d'un projet. Des exemples évidents de parties prenantes pour un projet d'alphabétisation des femmes sont les femmes qui bénéficient des cours d'alphabétisation et qui ont sacrifié un peu de leur précieux temps libre pour y assister, et le partenaire diocésain qui élabore le projet et le met en œuvre. Leur appropriation du projet est vitale pour le succès éventuel du projet. Mais qui d'autre est important pour ce projet ?

Dans la plupart des situations, toute une variété de parties prenantes aura sans doute un intérêt ou un autre dans la réalisation d'un projet ou une influence sur celui-ci. L'intérêt signifie ce que le projet peut faire gagner ou perdre aux parties prenantes, ce qu'elles attendent du projet, ce qu'elles y investissent comme ressources, etc.

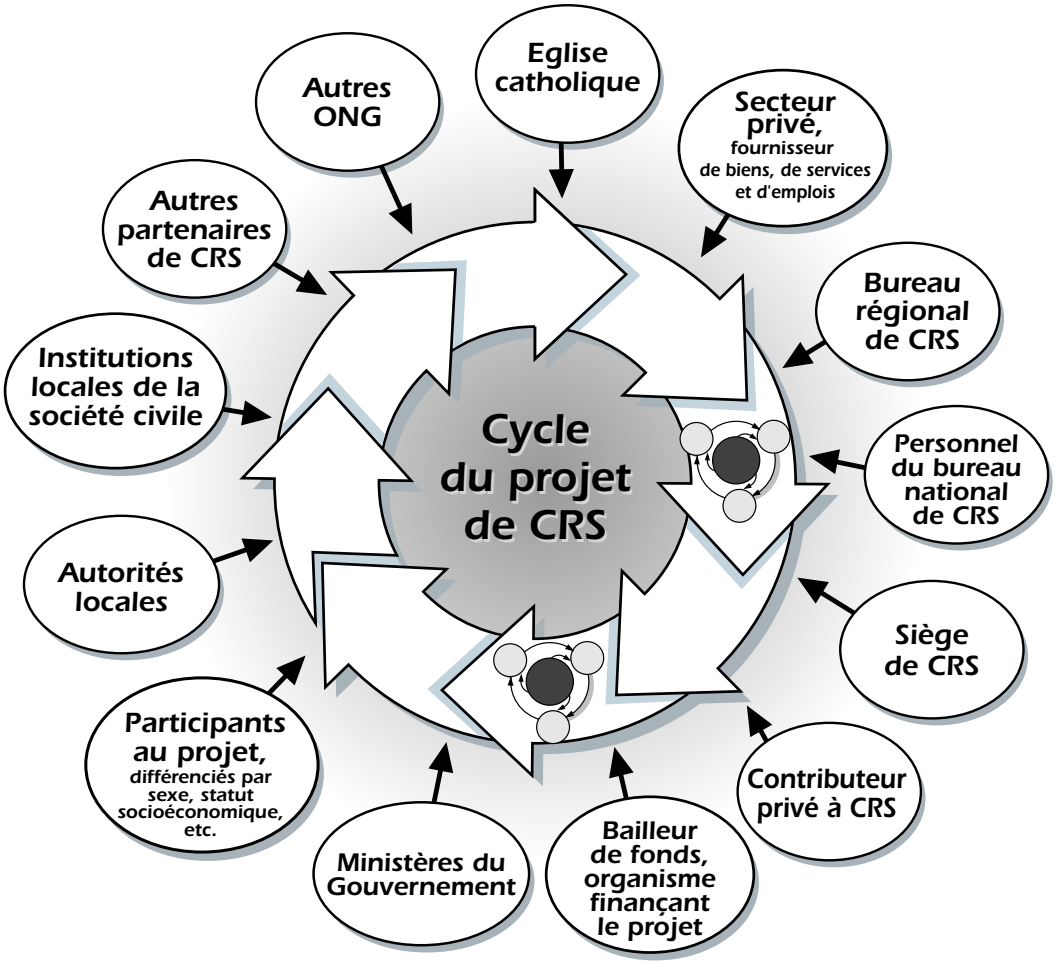
L'influence signifie le pouvoir que les parties prenantes peuvent avoir sur un projet. Il peut s'agir de leur rôle dans la prise de décisions ou de leur capacité à influencer les activités du projet ou les parties prenantes de manière positive ou négative.

Dans le projet d'alphabétisation des femmes, une liste plus complète des parties prenantes comprendrait maintenant:

- **Les maris des participantes** – Ils peuvent soutenir le projet s'ils ont l'impression que les nouvelles connaissances de leurs femmes vont bénéficier au ménage. Mais ils peuvent saboter le projet s'ils pensent qu'il menace leur autorité traditionnelle.
- **Les autorités religieuses** – Elles peuvent exercer une autorité morale pour déterminer si et de quelle façon les femmes peuvent participer au programme.
- **Le responsable de l'éducation au niveau du district** – Il peut utiliser son autorité légale pour soutenir le projet ou pour le saboter. Cela dépendra sans doute de ses relations avec le diocèse, du rôle qu'il a eu ou non dans la conception du projet ou de la manière dont il voit l'utilisation des fonds pour ces activités.
- **Les bailleurs de fonds** – Ils peuvent prendre des décisions relatives au financement qui soutiendront ou au contraire menaceront l'existence même du projet.

La Figure 7 ci-dessous illustre les parties prenantes potentiellement importantes pour tous les éléments du cycle du projet.

Figure 7: Projets et parties prenantes possibles


Autres ONG
Eglise catholique
Secteur privé, fournisseur de biens, de services et d'emplois
Autres partenaires de CRS
Bureau régional de CRS
Institutions locales de la société civile
Cycle du projet de CRS
Personnel du bureau national de CRS
Autorités locales
Siège de CRS
Participants au projet, différenciés par sexe, statut socioéconomique, etc.
Contributeur privé à CRS
Ministères du Gouvernement
Bailleur de fonds, organisme finançant le projet

Questions de réflexion :

Dans votre situation, quelles parties prenantes - personnes, groupes ou institutions - pourriez-vous ajouter ou enlever de la Figure 7 ci-dessus ? Pourquoi?

POURQUOI FAIRE UNE ANALYSE DES PARTIES PRENANTES?

Une analyse des parties prenantes vous aidera, ainsi que vos partenaires, à avoir une réflexion approfondie pour savoir qui est important pour votre projet et quel est leur niveau d'intérêt ou d'influence. A partir de cette analyse, vous pourrez alors décider comment les impliquer aux différentes étapes du cycle du projet.

L'analyse des parties prenantes aide à:

- **créer et renforcer des relations justes** entre CRS et les autres parties prenantes, ce qui leur permet d'appuyer conjointement le projet et encourage la coopération dans le cadre du projet;
- **impliquer les parties prenantes de façon appropriée afin qu'elles puissent participer constructivement** à toutes les étapes du cycle du projet. Pour cela, il faut trouver des manières appropriées et flexibles de travailler ensemble. On peut par exemple utiliser la bonne connaissance de la région qu'ont les partenaires pour élaborer une note conceptuelle ou organiser des réunions communes pour identifier les stratégies et les objectifs du projet. Les gens soutiennent ce qu'ils ont aidé à créer. Une participation effective augmente le sentiment d'appropriation et la probabilité de réussite. Les projets peuvent avoir de très nombreuses parties prenantes. On n'essaiera donc pas de les impliquer toutes tout au long du cycle du projet. Certaines parties prenantes devront être très impliquées, d'autres devront juste être informées;
- **mettre à jour les hypothèses et les risques potentiels** du projet. Si l'on prend conscience dès le début de ces risques et de ces hypothèses, cela permet de concevoir et de gérer le projet de manière à réduire ces préoccupations et ces risques potentiels. Par exemple, un projet qui encourage les femmes à prendre conseil pour leur santé dans les cliniques appuyées par le projet peut faire perdre leur travail et leur prestige aux guérisseurs locaux qui feront tout pour décourager les femmes d'aller dans les cliniques du projet. Une bonne analyse des parties prenantes révèlerait ce risque potentiel pour la réussite du projet (définie comme l'adoption par les femmes des conseils donnés dans les cliniques). Ayant identifié cette menace potentielle, l'équipe de conception du projet pourra prendre des mesures pour permettre une meilleure réussite du projet - peut-être en faisant une réunion avec les guérisseurs locaux et en les impliquant d'une manière ou d'une autre dans le projet.

L'encadré à la page suivante donne un exemple de la manière dont une analyse des parties prenantes menée durant la conception d'un projet contribue au succès de la mise en œuvre de ce projet.

Gérer les risques potentiels d'un projet grâce à l'analyse des parties prenantes

Un projet appuyé par CRS a organisé une coalition d'ONG au niveau du district pour lutter contre le VIH/Sida. L'analyse des parties prenantes a révélé une concurrence malsaine et un manque de confiance entre les ONG membres. Sachant cela, le partenaire de CRS a décidé d'impliquer un échantillon des représentants des ONG dans toutes les phases de la conception du projet. Il a aussi décidé d'engager une personne extérieure, respectée et perçue comme "neutre", comme Coordinateur de la coalition. Cet effort a payé et les ONG ont travaillé ensemble dans un meilleur esprit de collaboration durant la mise en œuvre du projet.

Il faut être conscient du fait que l'analyse des parties prenantes implique parfois des informations sensibles touchant au pouvoir ou à l'influence. Certains intérêts peuvent être cachés et considérés comme des questions privées. Par exemple, certaines parties prenantes peuvent s'intéresser seulement aux bénéfices politiques et à l'importance qu'apportera un projet à leur communauté. Dans d'autres cas, les parties prenantes peuvent s'intéresser surtout aux ressources financières apportées par le projet. C'est une information utile pour la conception du projet, mais cela n'apporterait sans doute pas grand chose de le révéler de façon publique.

Questions de réflexion:

1. Repensez à un projet que vous avez aidé à concevoir et à mettre en œuvre. Est-ce que quelque chose s'est passé de façon imprévue parce que les intérêts d'une partie prenante n'avaient pas été pris en compte ou qu'on n'avait pas reconnu son influence? Qu'est-ce qui s'est passé? Qu'est-ce que cela a posé comme problèmes?
2. Pensez-vous qu'une analyse des parties prenantes aurait pu permettre d'empêcher ou de réduire ces problèmes? Pourquoi ou pourquoi pas?
3. Pensez-vous que l'analyse des parties prenantes puisse être considérée comme optionnelle ou doit-elle toujours être faite? Justifiez votre réponse.
4. Dans votre situation, quelles peuvent être les façons d'impliquer les parties prenantes, de manière appropriée et réaliste, tenant compte du temps et des dépenses nécessaires?

COMMENT FAIRE UNE ANALYSE DES PARTIES PRENANTES?

Une analyse initiale des parties prenantes a fourni des informations permettant de rédiger la note conceptuelle. Maintenant que la note conceptuelle a été approuvée, on peut avoir besoin d'une autre analyse plus complète. L'idée de "télescopage" aide à décider de l'ampleur à donner à cette analyse. Avec l'expérience, vos partenaires et vous saurez mieux réaliser une analyse qui sera, selon les besoins, plus ou moins longue, simple ou plus sophistiquée. Les étapes et les outils présentés ci-dessous pour l'analyse des parties prenantes sont généralement utilisés en équipe. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un groupe d'employés de CRS et de représentants des partenaires.

Questions de réflexion

1. Identifiez un projet que vous avez l'intention d'élaborer dans un proche avenir.
2. A quels points critiques de la conception du projet (évaluation initiale, analyse, évaluation de la stratégie, élaboration du diagramme de résultats et du Proframe) aurez-vous sans doute besoin d'une analyse supplémentaire des parties prenantes? Pourquoi?

Première étape: Identifier l'objectif principal de l'analyse des parties prenantes

Travailler avec les membres de l'équipe pour définir l'objectif de l'analyse des parties prenantes. L'une des raisons peut être de s'assurer qu'on a identifié les principales parties prenantes qui devront être impliquées dans les activités d'évaluation initiale et d'analyse et, plus tard, dans la sélection des objectifs et de la stratégie du projet. Un autre objectif pourrait être d'étudier les relations entre les parties prenantes pour réduire au maximum les menaces que pourrait représenter le projet pour ces relations. Dans l'exemple ci-dessus, les relations entre les femmes et les guérisseurs de la communauté doivent être prises en compte dans la conception du projet.

Deuxième étape: Identifier les parties prenantes du projet

Une fois qu'on aura défini l'objectif de l'analyse, on peut réfléchir à une liste des principales parties prenantes du projet à différents niveaux: local, régional et national. Il est bon d'être aussi précis que possible : donner le nom des individus plutôt que de vagues étiquettes. Si vous êtes dans un nouvel environnement de travail, il peut être utile d'utiliser une méthode plus formelle, telle que des entretiens avec des informateurs clés. On pourra vérifier la liste en demandant à des personnes bien informées de l'examiner. Une fois qu'on aura dressé la liste préliminaire, on utilisera le questionnaire ci-dessous pour s'assurer que toutes les parties prenantes potentielles ont bien été identifiées.

Check-list pour l'identification des parties prenantes potentielles

- ✔ *Avons-nous identifié tous les partisans et tous les opposants potentiels du projet?*
- ✔ *Avons-nous présenté cette liste à d'autres pour qu'ils l'examinent?*
- ✔ *Avons-nous utilisé les outils appropriés pour identifier d'éventuels sous-groupes à l'intérieur de grandes catégories de parties prenantes (par ex. les femmes, les hommes, les jeunes)?*
- ✔ *Avons-nous identifié les groupes vulnérables, en particulier les pauvres, les paysans sans terre, etc.?*
- ✔ *Quand devrons-nous refaire l'analyse pour identifier de nouvelles parties prenantes qui pourraient apparaître au cours du processus de conception de ce projet?*

Troisième étape: Evaluer les intérêts des parties prenantes, leur influence et leurs relations mutuelles

Maintenant que vous avez identifié les principales parties prenantes, la prochaine étape est d'en faire la liste dans un tableau et de déterminer leurs rôles, leurs relations, leurs intérêts, leur influence, leur pouvoir relatif et leur capacité à participer au projet. Le tableau 3.1 est proposé pour aider dans cette étape de l'analyse des parties prenantes. Ce tableau permet de considérer toute une gamme de questions. Il peut y avoir beaucoup de lignes, selon le projet et la liste de parties prenantes qu'on aura élaborée durant la première étape. Dans le tableau 3.1, une ligne a été remplie avec l'exemple d'une partie prenante possible pour un projet de santé primaire afin de montrer le type d'information que peuvent générer les évaluations initiales des parties prenantes.

N'hésitez pas à adapter ce tableau pour qu'il corresponde à l'objectif particulier de votre analyse des parties prenante et à votre situation

Tableau 3.1 Tableau d'évaluation initiale des parties prenantes

Liste des parties prenantes	Quel est leur **intérêt** dans ce projet ? Comment peuvent-elles être affectées, de façon négative ou positive, par ce projet?	Quelle est leur **influence** potentielle sur la réussite ou l'échec du projet?	Quelles sont leurs **relations avec les autres parties prenantes**? (Conflit? Coopération?)	Quelle est leur **capacité ou leur motivation à participer** à la conception du projet? Quand, comment et où devront-elles participer?	Quelles sont les **ressources nécessaires** (en argent, en temps) pour impliquer cette partie prenante?
Fonctionnaires: 1. M. Pierre Clément, Responsable médical du district	Supervision de tous les projets de santé primaire dans la zone. Probablement positif : financement possible pour améliorer certains services du district.	Peut bloquer ou appuyer le projet en fournissant ou ne fournissant pas régulièrement du matériel ou des services:	D'autres fonctionnaires dans des postes similaires ont eu du mal à accepter l'attention portée au secteur privé et au gestionnaire de projet santé du partenaire.	L'impliquer permettra qu'il s'approprie le projet et peut améliorer la promotion des SSP dans le district. Quelques fonds pour aider les services sont vitaux pour le projet. Le tenir informé par de fréquentes visites de courtoisie; l'inviter à l'atelier de finalisation de la conception du projet; l'impliquer dans les évaluations à mi-parcours et en fin de projet; envisager de l'envoyer à des ateliers de formation financés par le projet.	Des visites de courtoisie par les responsables de CRS quand ils sont présents dans le district ne coûtent virtuellement rien et demandent seulement un investissement en temps. Il suffit de budgétiser des per diem pour ces visites durant la conception du projet.
Bailleur de fonds					
Partenaire					
Participants au projet (définir avec précision)					
Autres parties prenantes, selon la situation					

Quatrième étape: Décisions quant à l'implication des parties prenantes

A ce stade, vous avez identifié les parties prenantes du projet et exploré leurs intérêts, leur influence, leurs capacités et leurs relations. Vous avez répondu à certaines questions préliminaires relatives à 'comment, où et quand' les parties prenantes devront être impliquées dans les différentes étapes de la conception et du cycle du projet, et quelles sont les ressources nécessaires pour cette implication.

Le tableau 3.2 aide à poursuivre cette analyse et décider comment et quand il sera le plus judicieux d'impliquer ces parties prenantes. Ces décisions sont généralement basées sur leurs capacités, leurs intérêts et leur influence potentielle, ainsi que sur la meilleure utilisation des ressources disponibles.

Tenant compte de ce qui a été fait jusqu'à présent, étudier les définitions proposées dans le tableau pour s'assurer que tout le monde les comprend de la même façon, puis remplir le tableau 3.2.

Table 3.2. Stratégies pour une Participation Appropriée des Parties Prenantes au cours du Cycle du Projet

Type de participation í→	Qui doit être informé?	Qui doit être consulté?	Qui doit travailler en partenariat?	Qui doit diriger cette étape?
DÉFINITIONS				
Etape dans le cycle du projet ↓	**Informé:** La partie prenante est tenue au courant grâce à des copies de rapports, des e-mails et autres méthodes.	**Consulté:** Les apports (informations, connaissances, décisions, etc.) de la partie prenante sont activement sollicités.	**Partenariat:** La partie prenante est impliquée activement et a une voix importante dans la prise de décision.	**Diriger:** La partie prenante a responsabilité pour l'obtention des résultats - que les choses soient faites.
Note conceptuelle				
Conception du projet Evaluation initiale Analyse et choix des objectifs Evaluation de la stratégie Diagramme de résultats, Proframe et planification du S&E				
Rédaction et soumission du document de projet				
Elaborer le plan détaillé de mise en oeuvre				
Mise en œuvre				
Suivi et évaluation				

Tableau 3.3 Participation des parties prenantes - Un projet sur le VIH-Sida

Type de participation →	Qui doit être informé?	Qui doit être consulté?	Qui doit travailler en partenariat?	Qui doit diriger cette étape?
DEFINITIONS				
Etape dans le cycle du projet ↓	**Informé:** La partie prenante est tenue au courant grâce à des copies de rapports, des e-mails et autres méthodes.	**Consulté:** Les apports (informations, connaissances, décisions, etc.) de la partie prenante sont activement sollicités.	**Partenariat:** La partie prenante est impliquée activement et a une voix importante dans la prise de décision.	**Diriger:** La partie prenante a responsabilité pour l'obtention des résultats - que les choses soient faites.
Note conceptuelle	Représentant résidant Fonctionnaires du Ministère de la santé	Conseiller technique régional pour le VIH/Sida	Diocèse Gestionnaire de projet de CRS Diocèse	Gestionnaire de projet de CRS Diocèse
Elaboration du projet Evaluation initiale Analyse et choix des objectifs Etude de la stratégie Diagramme de résultats, Proframe et planification du suivi et de l'évaluation	Fonctionnaires du Ministère de la santé (au niveau national)	Participants au projet Fonctionnaires locaux du Ministère de la santé Bailleur de fonds	Conseiller technique régional pour le VIH/Sida Gestionnaire de projet de CRS Employeurs locaux	Gestionnaire de projet de CRS Diocèse
Rédaction et soumission du document de projet	Participants au projet	Fonctionnaires locaux du Ministère de la santé Bailleur de fonds	Diocèse Conseiller technique régional pour le VIH/Sida Gestionnaire de projet de CRS Conseillers techniques de PQSD Représentants régionaux du CRS au siège	Gestionnaire de projet de CRS Diocèse Représentants régionaux de CRS
Planification détaillée du projet	Fonctionnaires du Ministère de la santé (au niveau national)	Participants au projet Fonctionnaires locaux du Ministère de la santé Conseiller technique régional pour le VIH/Sida Bailleur de fonds	Diocèse Gestionnaire de projet de CRS Employeurs locaux	Gestionnaire de projet de CRS Diocèse
Mise en œuvre	Bailleur de fonds	Gestionnaire de projet de CRS	Diocèse Participants au projet Employeurs locaux	Diocèse
Suivi et évaluation	Représentant résidant Fonctionnaires du Ministère de la santé (au niveau national)	Conseiller technique régional	Diocèse Participants au projet Gestionnaire de projet de CRS	Gestionnaire de projet de CRS Diocèse Bailleur de fonds

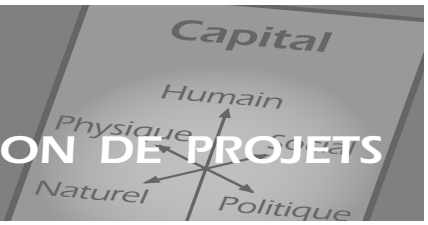
Cinquième étape: Relier cette section au document de projet

L'analyse des parties prenantes est un élément vital de la conception du projet qui ne doit pas être fait de façon superficielle. L'identification des parties prenantes les plus importantes permet à l'équipe de conception de décider de la meilleure façon de les impliquer, si c'est nécessaire, aux différentes étapes du projet. Cela contribuera à la réussite du projet.

Pensez bien à noter les résultats de votre analyse des parties prenantes. Cette information servira certainement pour plusieurs sections du document de projet. Dans le format proposé dans ProPack pour les documents de projet (chapitre V, section 3), certaines questions font spécifiquement référence à l'analyse des parties prenantes. Par exemple, il y a une question sur la manière dont les parties prenantes ont été impliquées dans les différentes étapes de la conception du projet ; plus tard, on vous demande de justifier le choix de la stratégie du projet à la lumière des résultats de l'analyse des parties prenantes.

Au fur et à mesure qu'on avancera dans la conception du projet et qu'on comprendra mieux l'environnement du projet, on pourra décider de revoir ou de refaire l'analyse des parties prenantes. L'information générée pourra vous faire penser à de nouvelles personnes ou de nouveaux groupes à inclure pour les étapes suivantes.

Section 3
GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJETS



EVALUATION INITIALE

La note conceptuelle a identifié quels étaient la situation générale qui sera améliorée, les participants et les parties prenantes probables du projet, son étendue géographique, le type de questions auxquelles il s'attaquera, une stratégie d'intervention possible, et estimé sa durée et son coût probables. Une analyse plus approfondie des parties prenantes a montré quels individus, groupes et institutions étaient importants pour le projet et permis de décider comment les impliquer dans sa conception. Maintenant, il vous faut collecter plus d'informations pour le travail de conception du projet grâce à une évaluation initiale.

Guide pour la conception d'un projet
Planifier la conception du projet
Analyse des parties prenantes
Evaluation initiale
Analyse et choix des objectifs
Evaluation de la stratégie

Cette section comprend deux parties. Dans la première, vous allez:

- faire la distinction entre l'évaluation initiale et l'analyse;
- étudier l'importance de l'évaluation initiale;
- apprendre comment les cadres conceptuels, tels que le cadre du Développement Humain Intégral de CRS, guident les évaluations initiales;
- voir comment la perception des besoins varie
- étudier les méthodes d'évaluation initiale et en particulier les évaluations sur le terrain.

Dans la deuxième partie, vous apprendrez comment planifier une évaluation initiale.

INTRODUCTION ET CONCEPTS CLÉS

L'évaluation initiale est un processus d'enquête, d'investigation et d'étude de "ce qui se passe" par la collecte d'informations. L'objectif d'une évaluation initiale est de

comprendre une situation afin de prendre des décisions. La situation peut inclure les aspects suivants : géographique, politique, social, économique, culturel, etc. Et les décisions à prendre peuvent concerner des besoins, des problèmes prioritaires, des vulnérabilités ou des possibilités qui touchent des personnes, des écosystèmes ou des institutions. Certaines organisations utilisent d'autres termes, comme « analyse de situation » ou « diagnostic de projet » au lieu d'évaluation initiale.

Le processus de l'évaluation initiale est aussi important que sa qualité technique. Les évaluations initiales sont autant d'occasions de développer des relations justes où les différentes parties prenantes d'un projet travaillent et apprennent ensemble.

Questions de réflexion

Dans votre situation, quels autres termes sont utilisés pour décrire l'évaluation initiale telle qu'elle est définie ci-dessus?

Evaluation initiale et analyse – la différence

Dans le ProPack, on fait la différence entre les termes d'*évaluation initiale* (étape décrite dans cette section) et d'*analyse* (décrite dans la section 4). Mais ces deux étapes sont souvent imbriquées l'une dans l'autre. On se fiera donc à son expérience et à son jugement pour décider de la manière de gérer ces étapes durant la conception d'un projet.

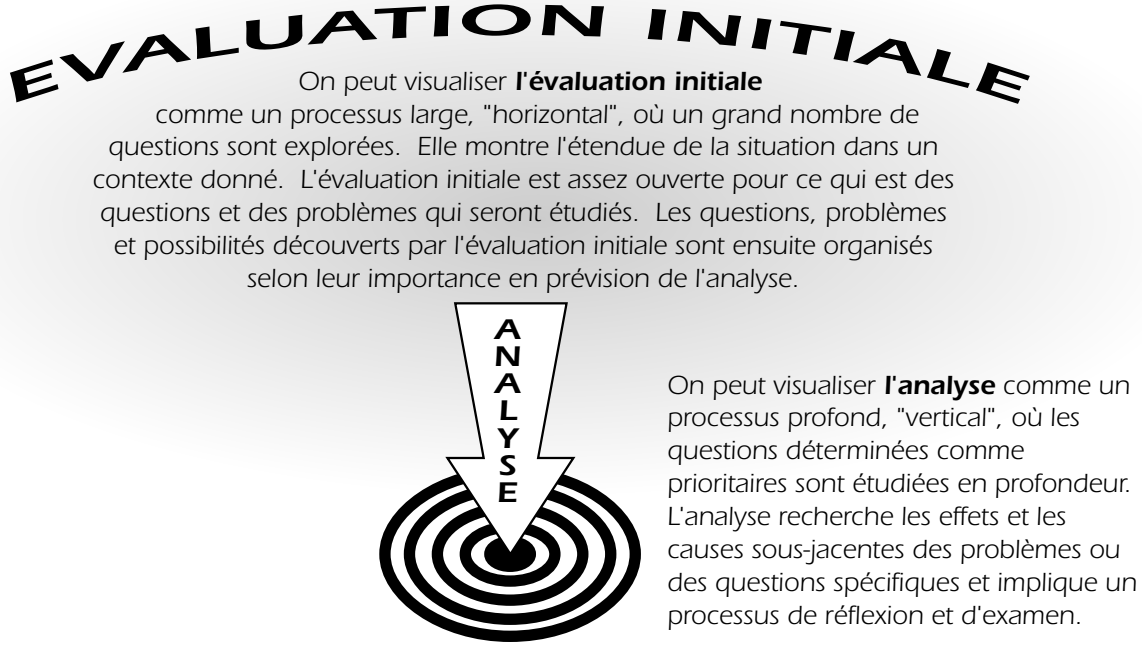

EVALUATION INITIALE
On peut visualiser **l'évaluation initiale** comme un processus large, "horizontal", où un grand nombre de questions sont explorées. Elle montre l'étendue de la situation dans un contexte donné. L'évaluation initiale est assez ouverte pour ce qui est des questions et des problèmes qui seront étudiés. Les questions, problèmes et possibilités découverts par l'évaluation initiale sont ensuite organisés selon leur importance en prévision de l'analyse.
ANALYSE
On peut visualiser **l'analyse** comme un processus profond, "vertical", où les questions déterminées comme prioritaires sont étudiées en profondeur. L'analyse recherche les effets et les causes sous-jacentes des problèmes ou des questions spécifiques et implique un processus de réflexion et d'examen.

Figure 8: La différence entre l'évaluation initiale et l'analyse

La différence entre l'évaluation initiale et l'analyse – une illustration

Une mère étudie le bulletin scolaire de son enfant pour voir quels sont ses résultats en maths, en sciences, en histoire et en français (évaluation initiale). Elle découvre qu'il a des difficultés en histoire et prend donc rendez-vous avec l'enseignant pour étudier en détail les raisons et les causes de cette situation (analyse). Pourquoi cette note n'est-elle pas aussi bonne que les autres? Quelles en sont les raisons? Quelle est la cause de cette situation?

Evaluations initiales et analyse – comment elles fonctionnent ensemble

Les évaluations initiales sont parfois faites d'abord, avant l'analyse. Mais dans la plupart des cas, il est recommandé d'intégrer l'analyse dans l'étape d'évaluation initiale. Lors des évaluations selon la Méthode accélérée de recherche participative (MARP) par exemple, l'équipe peut consacrer les soirées à l'analyse des informations récoltées durant les activités d'évaluation initiale de la journée.

En combinant l'évaluation initiale avec l'analyse, on a beaucoup à gagner. Premièrement, on peut revoir en permanence les activités d'évaluation initiale pour qu'elles soient de mieux en mieux ciblées. Deuxièmement, cela évite de récolter trop d'informations inutiles. Troisièmement, on découvrira peut-être d'autres questions qui devront être intégrées dans le plan d'évaluation initiale. Du fait de tous ces avantages, il est rarement conseillé de collecter toutes les informations avant de prendre le temps d'en analyser les résultats.

Evaluations initiales et études de base

Les évaluations initiales et les études de base sont toutes deux des activités de collecte d'informations. Mais les évaluations initiales sont plus ouvertes par rapport aux thèmes et aux questions qui sont étudiés. Les études de base ne collectent que les données nécessaires pour faire des comparaisons entre la situation avant le projet - situation "de base" - et la même situation à mi-parcours ou à la fin du projet.

Les évaluations initiales font partie du processus de conception d'un projet tandis que les études de base sont en général menées une fois ce processus achevé. Généralement, on fait une étude de base au cours de la première année de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire une fois que le projet a été approuvé et financé. Cela est dû à deux raisons: d'abord, pour faire une étude de base, il faut généralement avoir développé les objectifs spécifiques du projet ainsi que les indicateurs de performance correspondants; en plus, les études de base peuvent coûter cher et sont généralement financées sur le budget approuvé pour le projet.

Il peut y avoir des exceptions à cette règle si le bailleur de fonds demande que les résultats de l'étude de base soient inclus dans le document du projet ou si l'on a besoin tout de suite des informations de l'étude de base, par exemple dans une situation d'urgence. Le personnel d'urgence peut n'avoir qu'une seule occasion et très peu de temps pour collecter des informations sur le terrain. Ils décideront donc peut-être de récolter certaines informations de base pertinentes, telles que l'état nutritionnel des enfants de moins de cinq ans, en même temps que d'autres informations d'évaluation initiale.

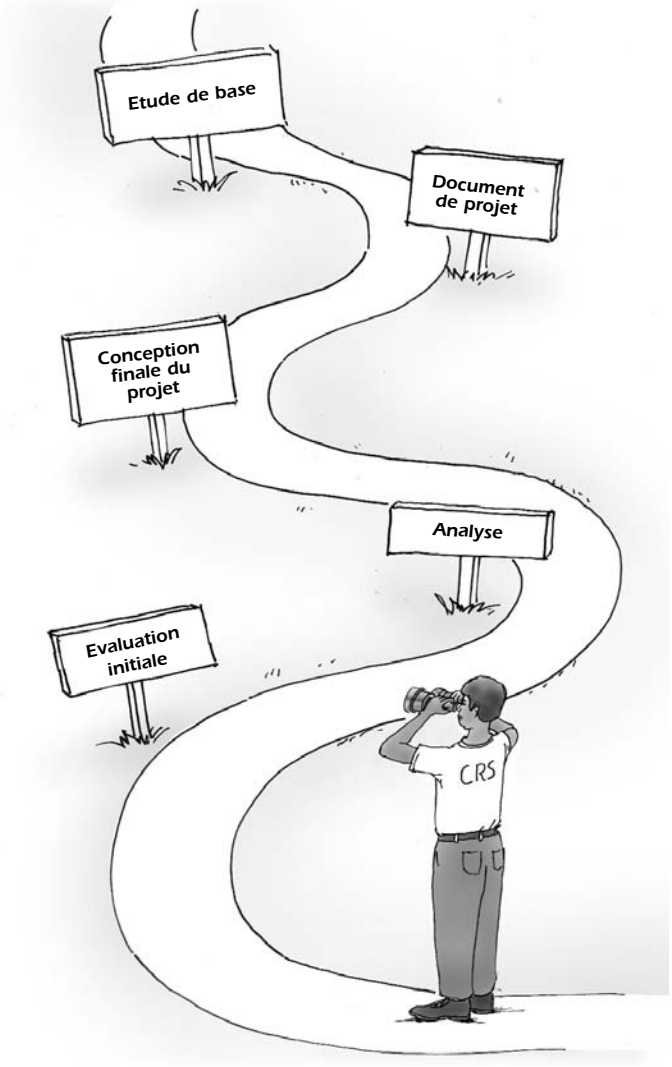


Figure 9: Evaluation initiale, analyse, études de base

L'importance des évaluations initiales

Les dates butoirs fixées par les bailleurs de fonds et d'autres pressions font que les personnes qui élaborent des projets expédient trop souvent l'étape d'évaluation initiale, ce qui fait que l'analyse reste superficielle. Mais l'expérience montre clairement que cette pratique coûte cher: des projets mal conçus et ratés, qui peuvent même faire du tort à des gens qui n'ont qu'une faible marge de sécurité. Même dans des situations d'urgence où il est vital d'intervenir rapidement, les spécialistes insistent sur l'importance de l'évaluation initiale. Le *Manuel d'évaluation initiale pour les situations d'urgence* de CRS (*Emergency Assessment Manual*) note: "On ne peut trop insister sur l'importance d'évaluations initiales précises. Une évaluation initiale incomplète, inexacte ou qui fournit des données trompeuses peut conduire à des réponses inappropriées et des retards coûteux."

Pour faire une évaluation initiale qui soit précise et de bonne qualité, il ne faut pas forcément investir d'énormes quantités de temps ni d'argent. Par exemple, il existe peut-être des quantités d'informations ou de publications disponibles sur le sujet, concernant souvent la zone géographique en question. Cela coûte relativement peu cher d'étudier ces documents. Dans des domaines où CRS et ses partenaires travaillent depuis longtemps, ils ont peut-être déjà beaucoup d'informations. On se fiera à son jugement pour décider du temps et des ressources à investir.

Questions de réflexion

Vous connaissez peut-être une situation où une évaluation initiale a été bâclée et une autre où elle a été bien faite.

1. Quelles ont été les conséquences? Pouvez-vous donner des exemples précis pour illustrer votre réponse?
2. Comment cela a-t-il affecté l'efficacité ou la réussite de la mise en œuvre du projet qui a suivi?

COMMENT LES CADRES CONCEPTUELS GUIDENT LES ÉVALUATIONS INITIALES

Les personnes pauvres et marginalisées vivent dans un monde complexe. Même si elles ne s'aventurent que rarement hors de leur village ou de leur communauté, de nombreux facteurs affectent leur capacité à pourvoir à leurs besoins ou à réaliser leur dignité humaine. Les sécheresses cycliques, le VIH/Sida, l'accès au crédit, les inondations, les autorités locales, le système foncier, la mondialisation, les valeurs et coutumes locales, les systèmes économiques, les prix sur les marchés locaux, la fertilité du sol et d'autres réalités aux niveaux macro et micro affectent la capacité des pauvres à mener une vie riche et satisfaisante. Il est donc important de comprendre ces contraintes et ces possibilités quand on fait l'évaluation initiale de la situation des populations que sert CRS. Mais comment s'y retrouver dans un tel fouillis de questions?

Les cadres conceptuels sont des diagrammes qui aident à réfléchir à ces questions et à les comprendre en identifiant les facteurs les plus importants et en suggérant des relations entre ceux-ci. La nature visuelle des cadres conceptuels aide les parties prenantes du projet à organiser un monde complexe pour pouvoir mieux le comprendre et réfléchir à des stratégies possibles. Ils permettent aussi de structurer la collecte d'informations et leur analyse. A partir de cette analyse, vous pourrez faire de bons choix sur les stratégies du projet.

UTILISER LE CADRE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL

L'objectif principal de CRS est la réalisation de la dignité humaine par des relations justes qui : soulagent la souffrance humaine, favorisent le développement humain intégral, changent les structures nuisibles à la paix et à la justice, et permettent la réalisation et l'expression de la solidarité. Dans cette optique, CRS a élaboré un cadre conceptuel du développement humain intégral (DHI) (Figure 10). Celui-ci reprend beaucoup d'éléments du cadre conceptuel de la sécurité des moyens d'existence

(*livelihood security framework*), mais il incorpore aussi les valeurs et les approches stratégiques de CRS. Le cadre DHI aide à comprendre le monde dans lequel travaille CRS, à évaluer les réalités complexes des populations que sert CRS, et à élaborer des stratégies appropriées et holistiques.

Au moment de la rédaction de ce manuel, CRS commence tout juste à utiliser le cadre DHI. Celui-ci est inclus dans le ProPack pour présenter au personnel de CRS son utilisation potentielle dans le processus d'évaluation initiale. Il y a de nombreux autres domaines où il peut être utilisé (par exemple pour une évaluation en cours ou en fin de projet). Pour l'instant, l'application du cadre DHI en est à ses débuts à CRS et un ensemble de documents d'appui permettant de continuer à clarifier les multiples utilisations de celui-ci doit être préparé dans un avenir proche. Vous pouvez toutefois vous informer d'avantage sur les fondements de ce cadre conceptuel en lisant des documents relatifs au cadre conceptuel de la sécurité des moyens d'existence et aux approches de développement basées sur les droits utilisés par CARE et par l'UNICEF.

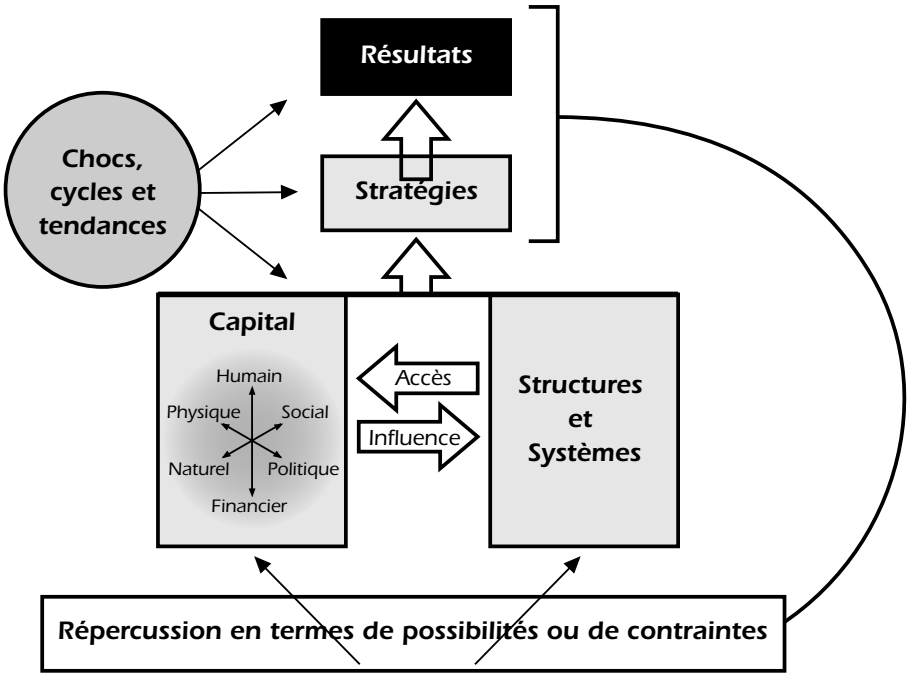


Figure 10: le Cadre DHI

Définition du développement humain intégral

La définition du Développement humain intégral (DHI) adoptée par CRS est tirée de la Doctrine sociale de l'église catholique et peut être comprise à deux niveaux: au niveau de la société et au niveau de l'individu. Le DHI est un processus qui:

1) Oblige moralement la société, institutions gouvernementales et économiques comprises, à rechercher la justice, à garantir l'égalité des chances pour tous, et à mettre avant toute chose la dignité de chaque personne;
2) Permet aux gens de protéger et d'étendre les choix qu'ils ont pour améliorer leur vie, pour satisfaire leurs besoins de base, pour se libérer de l'oppression et pour réaliser tout leur potentiel humain.

D'une manière plus pratique, on comprendra mieux cette définition en examinant les types de Résultats désirables du DHI envisagés dans le cadre conceptuel. Ces résultats, conçus comme étant des acquis durables, comprendraient ce qui suit:

- les membres de la communauté arrivent à satisfaire leurs besoins de base en nourriture, en eau, en soins de santé, en abri, en revenu et en éducation;
- les membres de la communauté sont engagés dans la lutte contre la pandémie du VIH/Sida selon son influence sur leurs vies;
- les membres de la communauté vivent en paix, sans risques de violences physiques ou psychologiques et sans craindre la guerre;
- les membres de la communauté participent aux décisions qui affectent le plus leur vie et ont le pouvoir de contribuer positivement au changement social et politique;
- les membres de la communauté protègent l'environnement pour les générations futures ;
- les membres de la communauté sont moins vulnérables aux chocs (catastrophes naturelles ou causées par l'homme);
- les membres de la communauté jouissent de toute leur dignité humaine.

Cette liste est en résonance avec le mandat stratégique de CRS. Elle doit guider l'évaluation initiale, aidant à organiser la collecte des données sur les ressources, les structures et les vulnérabilités lors de l'évaluation initiale. Par exemple, une évaluation initiale peut étudier les types de capital qu'ont (ou n'ont pas) les membres de la communauté pour satisfaire leurs besoins essentiels. Quelles structures empêchent l'accès à la santé ? Qu'est-ce qui rend la communauté vulnérable en cas de conflits ou de guerre?

Le DHI et les évaluations initiales

Dans le cadre conceptuel du DHI, les trois cellules les plus utiles à prendre en compte quand on prépare ou qu'on fait une évaluation initiale sont:

- Le capital
- Les structures et systèmes
- Les chocs, cycles et tendances

Le capital

Le *capital*, c'est les ressources que les personnes possèdent ou auxquelles elles ont accès. Il y a six catégories de capital dans le cadre du DHI :

1) **financier** (par ex. argent liquide, versements réguliers, petit bétail)
2) **physique** (par ex. terre, logement, bétail, cultures)
3) **humain** (par ex. main d'œuvre à la disposition du ménage, connaissances, savoir-faire, attitudes, éducation, santé, amour propre)
4) **naturel** (par ex. eau, précipitations, forêt, terre.)
5) **politique** (par ex. droits, pouvoir, accès aux sources d'influence.)
6) **social** (par ex. réseaux, appartenance à des groupes, famille étendue.)

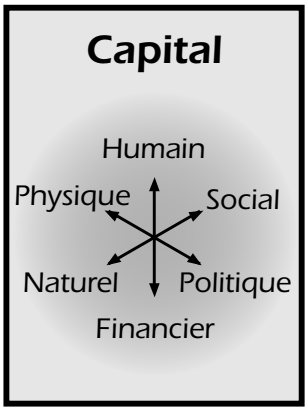


Figure 11: Capital

L'examen du capital des ménages peut aider les parties prenantes d'un projet à réfléchir à des stratégies d'intervention qui protègent et renforcent ce capital. Par exemple, la connaissance de bonnes pratiques traditionnelles d'allaitement est un capital humain autour duquel on peut développer une stratégie d'intervention visant à protéger ces habitudes - par exemple, en élaborant un projet qui apporte un soutien pratique aux hommes pour qu'ils aident leurs femmes à continuer à bien allaiter.

Structures et systèmes

Les *structures et systèmes* sont les organisations, les institutions et les individus qui gouvernent ou qui ont d'une façon ou d'une autre une influence et un pouvoir dans la société. Cette cellule inclut aussi les convictions, les valeurs, les politiques, les marchés et les règles qui influencent la manière dont les organisations et la société fonctionnent. En examinant ces facteurs politiques et culturels, en

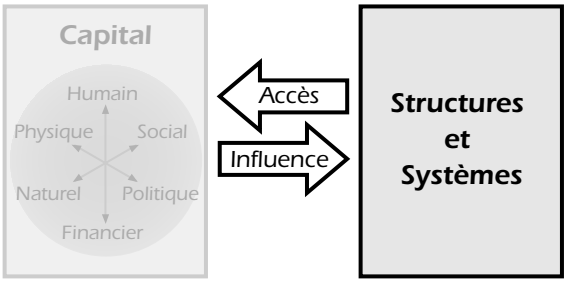


Figure 12: Structures et Systèmes

même temps que le niveau des différentes catégories de capital, vous pouvez obtenir une image assez complète des structures de pouvoir à l'intérieur des communautés ou des pays et de la manière dont elles affectent le capital des pauvres et des personnes marginalisées. Sont inclues les structures et institutions économiques (marchés), sociales (centres de santé et écoles), et politiques.

Chocs, cycles et tendances

Les *chocs, cycles et tendances* sont les facteurs externes qui influent sur toutes les autres cellules du cadre conceptuel du DHI : les stratégies, les résultats, le capital et les structures et systèmes. Les chocs sont des catastrophes ou des évènements soudains - humains ou naturels - comme des éruptions volcaniques, des tremblements de terre ou des guerres civiles. Les tendances comprennent les récessions économiques, le VIH/Sida, la dégradation de l'environnement, la mondialisation, l'exode rural et les changements politiques. Les cycles sont les conflits récurrents, les mauvaises récoltes, les variations des prix alimentaires et les sécheresses ou inondations qui se répètent. Bien que CRS s'intéresse plus particulièrement aux catastrophes et aux menaces, ces facteurs externes peuvent être négatifs comme positifs (par ex. l'inondation régulière de la vallée du Nil est bonne pour l'agriculture, on peut déclarer la guerre mais aussi faire la paix, etc.)

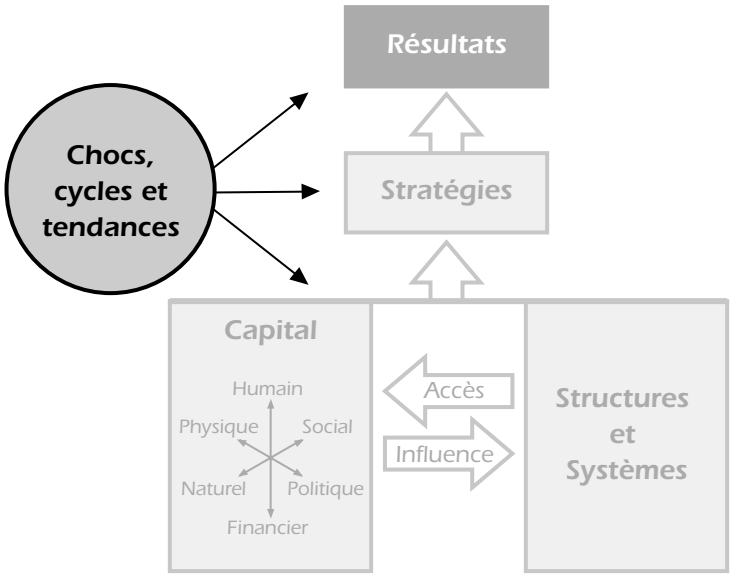


Figure 13: Chocs, cycles et tendances

Utilisation pratique du cadre conceptuel du DHI dans une évaluation initiale

Considérons une situation où le VIH/Sida est un problème sérieux dans une zone rurale. L'évaluation initiale collectera probablement des informations sur le comportement sexuel, les pratiques culturelles, l'accès aux services sociaux et de santé, et les pratiques de soins et de soutien aux personnes vivant avec le VIH/Sida. Il s'agit de sujets importants pour l'évaluation initiale, qui peuvent permettre d'élaborer un projet de VIH/Sida bien conçu pour la prévention et la prise en charge. L'utilisation du cadre conceptuel du DHI peut permettre d'enrichir cette évaluation initiale:

- en étudiant comment le VIH/Sida (une tendance située dans la case Chocs, cycles & tendances) affecte les stratégies de subsistance des ménages. Comment les familles font-elles face à la maladie d'un de leurs membres qui a le Sida? Les filles sont-elles réduites à la prostitution pour payer les frais de scolarité (une stratégie de subsistance ayant des conséquences négatives à long terme)?
- en examinant la façon dont les politiques et les services du gouvernement (Structures et systèmes) protègent, accroissent ou sapent le capital. Par exemple, les services de dépistage volontaire sont-il largement disponibles? Les services de santé offrent-ils des soins palliatifs aux personnes vivant avec le VIH/Sida et ont-ils les médicaments nécessaires? Combien coûtent ces services et quel est l'effet de ces coûts sur la diminution du capital?
- en évaluant la façon dont les croyances et les normes (Structures et systèmes) influent sur le capital social ou humain. Par exemple, est-ce que les filles sont exposées à la violence sexuelle? La stigmatisation du Sida empêche-t-elle les gens d'aller se faire soigner?

Une évaluation initiale qui inclut toutes ces questions pourra permettre d'élaborer un projet qui se concentre toujours sur la prévention et la prise en charge du VIH/Sida, mais qui pourra également comprendre:

- une composante agricole (pour aider les familles paysannes à augmenter et à diversifier leur capital financier);
- une composante de plaidoyer (en travaillant avec des ONG pour faire pression sur le gouvernement afin qu'il mette en place des services appropriés aux réalités dans les communautés);
- une composante d'assistance ciblée (pour fournir une assistance alimentaire aux familles identifiées par la communauté comme étant les plus vulnérables);
- une composante d'édification de la paix (éducation aux droits humains et réduction des préjugés).

Les exemples ci-dessus montrent comment le cadre conceptuel du DHI permet d'améliorer la qualité des projets.

- Il encourage l'intégration de différents secteurs au sein des projets et programmes appuyés par CRS.
- Il met en lumière les relations entre l'assistance, la réhabilitation et le développement au sein de projets qui se passent parfois tous en même temps.
- Il étend les bornes des projets pour mieux comprendre l'influence qu'ont des questions, politiques et autres actions au niveau national et mondial (niveau macro) sur les individus, les familles et les communautés (niveau micro).

Le cadre conceptuel du DHI ne suggère pas que tous les projets doivent essayer de tout faire. Il fournit une toile de fond où choisir les domaines de l'évaluation initiale en fonction d'où le projet pourra intervenir de la manière la plus utile. Il permet de mieux se rendre compte de la présence d'autres facteurs et de voir où s'attaquer à ces facteurs. Même si vous ne touchez pas tous les facteurs, le projet bénéficiera d'une meilleure compréhension de ce qui, de façon réaliste, peut être accompli.

Le chapitre VI présente quatre sites Internet (il y en a beaucoup !) que vous pouvez consulter pour trouver plus d'informations sur les moyens d'existence durables (*sustainable livelihoods*).

RECONNAÎTRE LES BESOINS LORS DES ÉVALUATIONS INITIALES

Les évaluations initiales identifient des *besoins* – la différence entre la situation actuelle, indésirable (ou moins appréciée) et un état futur désiré. Lors de la conception d'un projet, les évaluations initiales s'efforcent de percevoir quels sont les besoins réels et les besoins perçus des personnes ciblées par le projet. Différentes parties prenantes – identifiées durant l'analyse des parties prenantes – peuvent avoir des besoins perçus différents.

- **Les besoins ressentis** sont ce que les gens disent quand on leur demande: "De quoi avez-vous besoin?" Pour découvrir quels sont les besoins ressentis, il faut poser des questions bien réfléchies pour éviter de n'obtenir qu'une simple "liste de souhaits."
- **Les besoins exprimés** montrent les services, biens, connaissances et savoir-faire que les gens sont prêts à utiliser, à rechercher ou à acheter en réalité. En général, ils montrent à quel point les gens tiennent à quelque chose.

- **Les besoins normatifs** sont ceux qui sont déterminés par une opinion "experte" et qui reflètent des politiques ou des normes plus objectives (par exemple nationales ou mondiales).
- **Les besoins comparatifs (ou relatifs)** décrivent le niveau de besoin dans la zone proposée pour le projet par rapport à d'autres communautés.

La figure 14 montre une convergence autour des besoins de santé d'un village à partir des quatre dimensions du besoin. Il peut y avoir accord sur le besoin d'une clinique, mais ce besoin vient des quatre perspectives différentes qui sont présentées sur ce schéma.

Certains villageois expriment un **besoin ressenti** pour une clinique dans leurs réponses lors d'une discussion en groupe focal.
Des mères montrent un **besoin exprimé** de services de santé parce qu'elles font 10 km à pieds jusqu'à la prochaine ville où il y a une clinique et paient une somme modique pour faire vacciner leurs enfants.
BESOIN
Un médecin de santé publique suggère un **besoin normatif**: que le village devrait avoir une clinique avec un projet de soins de santé primaires pour les vaccinations, car seulement 20% des enfants ont tous leurs vaccins alors que selon les normes nationales il devrait y en avoir 80%.
Les informations recueillies par un agent de santé d'un partenaire de CRS montrent que le taux relatif de vaccinations dans le district est beaucoup plus bas que dans d'autres districts similaires, ce qui indique un **besoin comparatif**.

Figure 14: Les quatre dimensions du besoin – quatre perspectives des besoins de santé d'un village

Dans les évaluations initiales, il faut absolument étudier les quatre dimensions du besoin. En analysant les chevauchements entre les quatre dimensions du besoin, on favorisera la discussion et le consensus sur les besoins auxquels on essaiera de répondre dans le projet.

Questions de réflexion

Pensez à un projet que vous avez aidé à élaborer et où les besoins des participants au projet ont été identifiés.

1. Dans quelle mesure pensez-vous que ces besoins ont été bien identifiés pour les différents types de parties prenantes?
2. Est-ce que, d'une manière ou d'une autre, on a pu découvrir les quatre dimensions du besoin mentionnées ci-dessus? Pourquoi ou pourquoi pas?
3. Une de ces dimensions a-t-elle été dominante? Si oui, pourquoi?
4. Comment avez-vous fait coïncider les différentes perspectives de "qui a besoin de quoi"?

ETUDE DES BESOINS NON-SATISFAITS

L'*étude des besoins non-satisfaits (gap assessment)* montre si d'autres acteurs répondent déjà aux besoins identifiés dans une zone géographique particulière. Selon l'importance du projet envisagé, vous pouvez étudier les besoins non-satisfaits maintenant durant l'évaluation initiale, durant l'analyse, ou enfin quand vous ferez l'évaluation de votre stratégie (cf. chapitre III, section 5). Cette étape est importante pour vérifier qu'on ne se prépare pas involontairement à répliquer des activités déjà en cours. L'étude des besoins non-satisfaits permet aussi de vérifier que les activités prévues sont bien coordonnées avec les autres parties intéressées. Une étude de cas de LACRO documente certaines règles simples pour une programmation intégrée qui démontrent l'importance des études des besoins non-satisfaits.

Règles simples de LACRO pour l'intégration sectorielle

- *Eviter la duplication des services*
- *Evaluer les services et projets existants dans le pays avant d'y entrer*
- *Explorer la possibilité de collaborer avec une autre organisation fournissant un service complémentaire avant d'appuyer une institution partenaire pour développer une nouvelle capacité.*

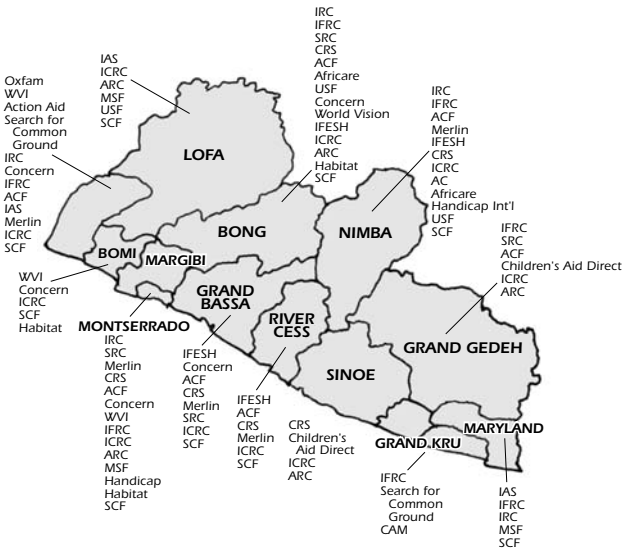
Vous trouverez ici des suggestions sur la façon d'entreprendre une étude des besoins non-satisfaits, mais fiez-vous à votre jugement pour déterminer comment et quand la faire lors de la conception d'un projet.

Le personnel, les partenaires ou les parties prenantes pourront fournir des informations sur les besoins non-satisfaits. Si vous venez d'arriver dans le pays, une étude plus formelle peut être nécessaire. Faire une étude des besoins non-satisfaits implique de rechercher des réponses à des questions importantes qui sont présentées dans le tableau ci-dessous:

Tableau 3.4 Questions-guides pour une étude des besoins non-satisfaits

Qui?	Identifier les autres acteurs (ONG, autres organisations, secteur privé, organismes gouvernementaux) qui ont des projets visant à répondre aux besoins révélés par l'évaluation initiale des besoins.
Où?	Identifier les zones géographiques couvertes par ces acteurs.
Quoi?	Collecter des informations sur les activités présentes ou futures de leurs projets.
Comment?	Collecter des informations sur leurs stratégies, leurs approches et sur les participants et les bénéficiaires des projets. On s'intéressera aussi à la qualité de ces approches.
Couverture?	Collecter des informations sur le nombre de participants avec lesquels ils travaillent et les endroits où ça se passe dans le pays.

Quand on fait une étude des besoins non-satisfaits, il est souvent recommandé de placer les informations sur une carte ou de les organiser dans un tableau. La figure 16 est un exemple de carte qui sert à identifier les différentes ONG qui travaillent au Liberia.



Source: CRS/Liberia

Figure 15: Faire une carte des besoins non-satisfaits au Liberia.

EXAMINER LES POINTS FORTS

Lors d'une évaluation initiale, on court le danger d'insister trop sur les besoins et les problèmes. Si c'est le cas, vous risquez d'élaborer un projet tourné principalement vers des ressources et des solutions venant de l'extérieur. Il est donc important d'utiliser des outils qui révèlent les points forts des communautés et des ménages ciblés et les possibilités qu'ils ont. Le cadre conceptuel du DHI peut aider à identifier les points forts et les possibilités parce qu'il s'intéresse au capital. On peut ensuite élaborer des stratégies de projet destinées à protéger et à renforcer le capital existant d'un ménage ou d'une communauté.

La déviance positive est une autre approche utile qui insiste sur les connaissances et les points forts de la communauté. La déviance positive étudie les gens au sein d'une communauté qui ont des comportements uniques qui les distinguent des autres gens dans cette communauté. En nutrition, les études de déviance positive cherchent à comprendre comment un certain nombre de familles très pauvres ont réussi à avoir des enfants bien nourris tandis que leurs voisins de même niveau économique n'y arrivaient

Liste de questions pour une évaluation initiale – CRS/Asie du Sud

Dans la région d'Asie du Sud de CRS, une liste de questions élaborée en utilisant le cadre conceptuel du DHI sépare les questions d'évaluation initiale en deux catégories:

- *Actif (questions pour découvrir les points forts, les ressources et les possibilités)*
- *Passif (questions pour découvrir les faiblesses, les menaces, les risques)*

Un exemple de question d'évaluation initiale de la catégorie « actif » serait : Quels sont les réseaux sociaux ou les traditions les plus importants?

La liste de questions aide les parties prenantes du projet à s'intéresser pendant l'évaluation initiale aux points forts et aux possibilités et non pas seulement aux besoins et aux problèmes.

pas. Au Vietnam, on a découvert que les familles pauvres dont les enfants étaient bien nourris (les déviants positifs) nourrissaient leurs enfants plus souvent et ajoutaient des petites crevettes, des crabes et des feuilles de légumes à l'alimentation des enfants. CORE, le réseau pour la survie de l'enfant, appuie une intervention nutritionnelle appelée Hearth pour la récupération des enfants malnutris. Dans ces projets, des membres de la communauté sont formés pour enseigner aux autres familles des pratiques d'alimentation des enfants basées sur ce qu'a révélé l'étude de déviance positive.

Dans le langage du cadre conceptuel du DHI, les déviants positifs avaient plus de capital, dans ce cas un capital humain, avec leur connaissance de la valeur de ces suppléments dans l'alimentation de leurs enfants.

Il faut cependant prendre des précautions quand on utilise la déviance positive dans l'évaluation initiale pour la conception d'un projet. Il est important de savoir avec certitude quels comportements expliquent la meilleure réussite d'un ménage particulier et si d'autres personnes dans la communauté, qui ont un capital différent, peuvent les adopter.

Questions de réflexion

1. Dans votre communauté d'apprentissage, demandez à un membre qui a déjà utilisé le cadre conceptuel du DHI ou la déviance positive de vous faire profiter de son expérience et de discuter de la manière dont cela a eu une incidence sur son évaluation initiale.
2) Invitez quelqu'un d'extérieur à votre groupe (un membre de l'équipe régionale ou quelqu'un venant d'une autre organisation) qui a une expérience appropriée à faire la même chose.

MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION INITIALE

Il y a beaucoup de méthodes différentes que vous ou vos partenaires pourrez utiliser pour l'évaluation initiale. Quelles sont les meilleures et comment choisir ? Une évaluation initiale créative et visant un apprentissage réel implique généralement

l'utilisation de ressources secondaires, d'entretiens et d'observations. Elle combine les données quantitatives et qualitatives pour permettre une meilleure compréhension de la situation évaluée.

Ressources publiées et données secondaires

La plupart des évaluations initiales commencent par une étude des publications pour trouver les meilleures pratiques et les leçons apprises et par une collecte de données secondaires appropriées. D'autres ONG, des organismes des Nations Unies, des organisations internationales et des départements du gouvernement peuvent avoir des informations utiles pour l'évaluation initiale. Si les données secondaires répondent effectivement à certaines questions, l'évaluation initiale peut se contenter de collecter des données complémentaires pour les informations qui manquent. L'utilisation de données secondaires peut être très économique mais on est parfois limité par la disponibilité des documents ou l'accès à ceux-ci et il faut être très prudent dans l'interprétation de ces informations. Il peut être utile de résumer les informations venant de sources secondaires sous forme de diagrammes, de tableaux ou de listes. Sous cette forme, elles sont plus faciles à comprendre. On se fiera à son jugement pour décider du temps et de l'argent à consacrer à la collecte et à l'analyse des données secondaires.

Entretiens

Les entretiens semi-structurés sont des séries de questions générales et ouvertes qui guident la conversation mais qui permettent d'aborder de nouvelles questions au fur et à mesure de la discussion. Les questions sont posées dans un ordre logique afin que la conversation se déroule naturellement. Il faut aussi décider quelles personnes interroger et s'il vaut mieux qu'il s'agisse d'individus ou de petits groupes.

Les entretiens avec les informateurs clés sont des discussions avec des membres pré-sélectionnés de la communauté, par exemple un élu, un enseignant, un chef religieux ou toute personne connaissant bien la situation de l'endroit où se déroulera le projet. Les partenaires peuvent généralement dire qui seront les meilleurs informateurs clés.

Le *Manuel d'évaluation initiale des situations d'urgence* de CRS (*Emergency Assessment Manual*) et le *Manuel MARP et MRP* (*RRA and PRA Manual*) contiennent des conseils et des suggestions pratiques pour mener ces entretiens.

Observations

L'observation révèle souvent des informations importantes qu'on n'obtiendrait ni des données secondaires ni des entretiens. Vous avez peut-être déjà remarqué qu'il y a parfois des différences entre ce que les gens font réellement et ce qu'ils disent qu'ils

font. Parmi les méthodes d'observation, on peut citer les cartes, les visites transversales[1] ou l'observation directe de comportements ou de la manière dont des services sont fournis. Cf. chapitre VI pour plus d'informations sur les méthodes d'observation.

Approches Quantitatives et Qualitatives

Les mesures quantitatives visent à la précision en étudiant des choses qu'on peut compter et soumettre à des analyses statistiques. Les données quantitatives viennent de questionnaires, de tests, d'instruments standardisés d'observation et des archives des programmes.

Par contre, une approche qualitative vise à exprimer ce que vivent les participants en utilisant leurs propres mots, par des entretiens et des observations. Les données qualitatives sont constituées de descriptions précises de situations, d'évènements, de personnes, d'interactions et de comportements observés ; de citations directes de personnes parlant de ce qu'ils vivent, de leurs attitudes, de leurs convictions, et de leurs pensées; et d'extraits ou de passages complets de documents, de correspondance, de comptes-rendus et d'études de cas. Les données sont collectées sous formes de narrations ouvertes, par opposition au format typique question-réponse des questionnaires ou des tests.

Cf. chapitre VI (Patton, 1997) pour savoir où trouver plus d'informations sur les méthodes qualitatives et quantitatives.

Méthode accélérée de recherche participative/ Méthode de recherche participative

Les équipes qui élaborent le projet peuvent décider de faire sur le terrain une étude selon la Méthode accélérée de recherche participative (MARP) ou la Méthode de recherche participative (MRP)

- La MARP est une évaluation initiale qui dure généralement un à plusieurs jours et qui est faite par une équipe pluridisciplinaire. Après avoir choisi les objectifs de l'évaluation initiale, objectifs qui pourront évoluer au cours de la MARP, cette équipe récolte assez rapidement des informations auprès de membres de la communauté.
- La MRP est, en théorie, un processus plus complet et participatif qui n'implique pas seulement la collecte d'informations mais aussi leur utilisation finale par la communauté dans la planification de ses activités. Les manuels de MRP insistent sur le processus et les façons d'impliquer la communauté

1 Une visite transversale est un outil utilisé pour lancer la discussion et susciter des informations avec quelques membres de la communauté tandis que le facilitateur traverse le village avec le groupe.

dans la planification et les décisions autant ou plus que sur les informations collectées.

La MARP et la MRP partagent un certain nombre de principes:

1. *Retournement de l'apprentissage,* c'est à dire que l'équipe de conception du projet apprend directement des gens, sur le terrain, dans un dialogue face à face. Les gens partagent leurs connaissances locales et les membres de l'équipe prennent le temps de les écouter.
2. *Apprentissage rapide et progressif,* c'est à dire que les équipes de conception du projet ne suivent pas à la lettre un plan d'évaluation initiale préconçu. Au contraire, elles combinent habilement la collecte d'information et les interactions au sein de l'équipe, au cours desquelles les informations sont analysées et l'équipe adapte et planifie la suite de la collecte des informations.
3. *Limiter les biais,* c'est à dire que l'équipe va activement à la rencontre des plus pauvres, des groupes négligés, des communautés et des ménages les plus marginalisés, pour apprendre quelles sont leurs craintes et leurs priorités.
4. *Triangulation,* c'est à dire que l'équipe de conception du projet utilise toute une gamme de méthodes et de types d'informations et la diversité des membres de l'équipe et des perspectives sectorielles pour recouper les informations collectées et par là améliorer leur qualité et leur validité.

Quand elles sont faites avec sensibilité, la MARP comme la MRP permettent de se rendre compte de ce qu'il y a sous l'étiquette globale de "communauté". Les communautés locales sont complexes et les stratégies de subsistance des individus et des ménages sont conditionnées par de nombreux facteurs: le capital, le sexe, la richesse, l'âge, etc. La MARP et la MRP utilisent des outils qui sont simples mais très efficaces pour appréhender toute la gamme de catégories sociales et économiques qui existe à l'intérieur des communautés. Ces outils peuvent inclure la cartographie, la classification, la détermination de profils, l'analyse de la classification selon la richesse ou le bien-être, l'analyse de genre, etc.

Les méthodes MARP ou MRP comprennent généralement des entretiens avec des informateurs clés, des entretiens en groupes et des observations directes. Des cartes, des diagrammes, des profils et des tableaux aident aussi à collecter et à organiser les informations. Les outils et les techniques MARP et MRP, quand ils sont bien utilisés, peuvent encourager les membres de la communauté à s'engager activement. Le choix des méthodes dépend habituellement des circonstances locales et de votre créativité quand vous dialoguez avec différentes personnes et différents groupes.

Questions de réflexion

1. Partagez votre expérience sur l'utilisation de la MARP ou MRP.
2. Discutez de comment vous avez trouvé le manuel de CRS sur la MARP/MRP: utile, pas utile?
3. Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises et que vous appliqueriez à la prochaine MARP/MRP?
4. Si vous n'avez jamais fait de MARP ou MRP, comment pensez-vous qu'il faudrait organiser la formation?

L'implication des parties prenantes dans l'évaluation initiale

En remplissant le tableau d'analyse des parties prenantes dans la section précédente, vous avez répondu à des questions pour chaque partie prenante identifiée: *Quelle est leur capacité ou leur motivation à participer à la conception du projet? Quand, comment et où devront-elles participer?* L'implication des parties prenantes dans l'évaluation initiale du projet a deux avantages évidents:

- Les parties prenantes connaissent mieux leur situation et ont une meilleure capacité à élaborer un projet solide ;
- Les évaluations initiales bénéficieront de perspectives multiples, par exemple les points de vue différents des femmes et des hommes.

Une seule réunion avec les parties prenantes ne suffit généralement pas pour obtenir tous ces bénéfices. Il faut concevoir l'évaluation initiale comme une série d'activités et bien réfléchir à qui doit être présent à quelle activité pour prendre quelles décisions et comment et quand il est mieux de l'organiser.

Questions d'éthique

Les questions d'éthique influent sur toutes les activités de collecte d'informations. Dans certains pays, il peut y avoir des normes déterminant comment mener les évaluations initiales de manière légale, éthique et avec suffisamment de considération pour les personnes impliquées dans l'étude. Les points suivants permettront de garantir le respect de la dignité humaine dans les évaluations initiales:

- Assurez-vous que les personnes interrogées savent qui vous êtes, l'organisation que vous représentez et comment les informations seront utilisées. Si certaines des informations seront gardées confidentielles, le préciser dès le début;

- Assurez-vous que les personnes interrogées ne sont pas menacées et qu'on ne leur fera pas de mal, par exemple dans le cas de personnes qui nomment des sources de corruption ou de femmes qui dénoncent une exploitation sexuelle;
- Demandez l'autorisation de poser des questions à des enfants;
- Demandez la permission avant de prendre des photos ou d'enregistrer des entretiens;
- Permettez aux personnes de refuser de répondre s'ils le désirent;
- Efforcez-vous autant que possible de comprendre les valeurs culturelles et sociales des participants à l'évaluation initiale;
- Garantissez la confidentialité et la protection des données.

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION INITIALE

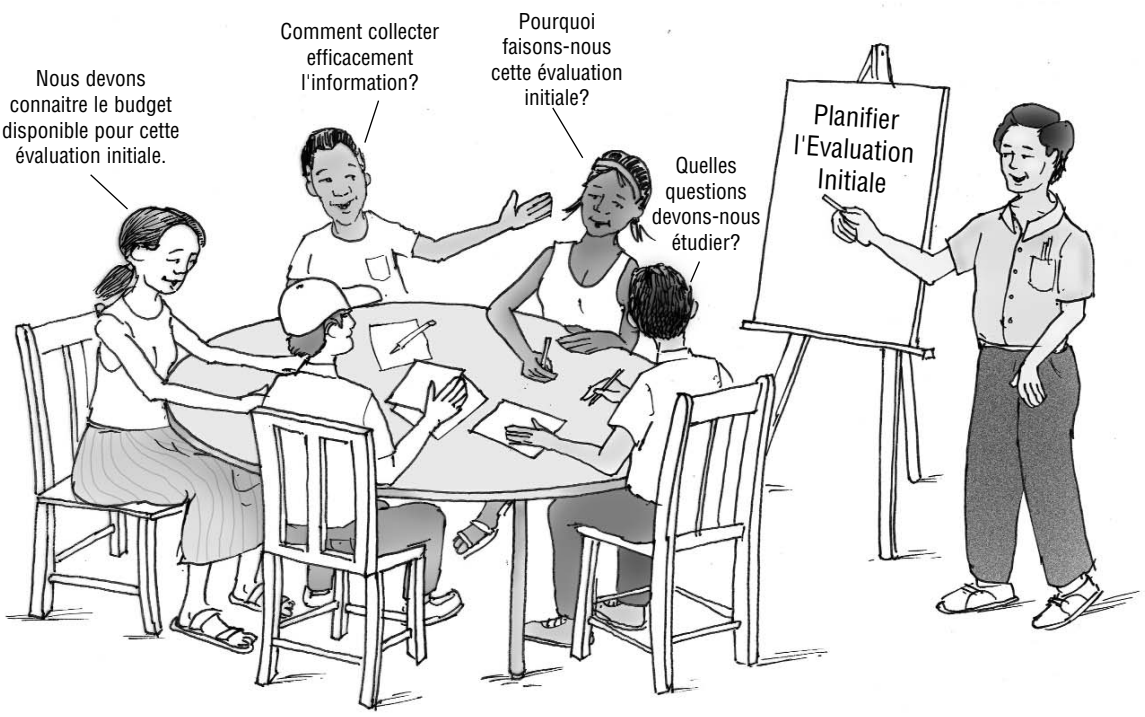
Pour toutes les évaluations initiales, la première étape est de faire un plan d'action et un budget. Sans plan ou sans budget, il arrive facilement qu'on se retrouve dans une situation où on collecte trop d'informations sans une idée claire de ce qu'on veut en faire. Pour commencer, il est donc important de savoir clairement quelles ressources seront disponibles pour l'évaluation initiale car cela aura un effet sur la façon dont celle-ci sera menée. Il faut donc décider des points suivants:

- **Pourquoi** cette évaluation initiale est menée,
- **De quelles** informations on a besoin,
- **Comment** ces informations seront collectées,
- **S'il y a** d'autres points importants pour garantir la qualité de l'évaluation initiale ou des questions d'éthique.

Le tableau ci-dessous, qui présente les quatre étapes de l'évaluation initiale, vous aide à noter vos décisions et vos plans au fur et à mesure. On trouvera plus d'informations sur les quatre étapes après le tableau.

Tableau 3.5 Tableau de planification d'une évaluation initiale

QUESTIONS POUR LA PLANIFICATION D'UNE ÉVALUATION INITIALE			
Budget pour l'évaluation initiale:			
Temps disponible/nécessaire pour l'évaluation initiale:			
Appui logistique nécessaire pour l'évaluation initiale:			
Etape 1: Pourquoi? Pourquoi faisons-nous cette évaluation initiale? Quels sont les objectifs de cette évaluation?	**Etape 2: Quoi?** Quel cadre conceptuel s'applique le mieux? D'après nos objectifs, par quels sujets commencerons-nous l'étude? Faut-il faire une étude des besoins?	**Etape 3: Comment?** Quelles méthodes sont les plus appropriées? Etudes de documents, sources secondaires, entretiens, observation, autres? Qui devra participer aux entretiens? Qui doit être impliqué? Où les informations doivent-elles être collectées?	**Etape 4 : Autres considérations** Que nous a appris notre analyse des parties prenantes sur ceux qui devront être impliqués dans l'évaluation initiale, quand et comment? Comment prendrons-nous en compte les considérations de genre? Comment garantirons-nous la fiabilité et la qualité des informations que nous allons collecter? Quelles questions d'éthique devons-nous prendre en compte pour cette évaluation initiale?


Nous devons connaitre le budget disponible pour cette évaluation initiale.
Comment collecter efficacement l'information?
Pourquoi faisons-nous cette évaluation initiale?
Quelles questions devons-nous étudier?
Planifier l'Evaluation Initiale

Questions de réflexion

1. Comparez ce tableau à votre expérience antérieure de planification d'évaluations initiales.
2. Comment pourriez-vous modifier le tableau ci-dessus pour qu'il corresponde le mieux à ce dont vous avez besoin lorsque vous planifiez une évaluation initiale?

Etape 1: Pourquoi? Définir les objectifs et le but de l'évaluation initiale

Selon le *Manuel MARP/MRP* de CRS (*RRA/PRA Manual*), faire une évaluation initiale est un peu comme faire un puzzle. Les objectifs peuvent être considérés comme les bordures du puzzle et toutes les informations récoltées doivent rentrer dans les limites de ces bordures. Si l'on choisit des objectifs trop larges, on se retrouve dans une situation où les informations que l'on récolte sont trop éparpillées, n'ont pas de sens et ne concordent pas. Si l'on choisit des objectifs trop étroits, on risque de passer à côté d'informations intéressantes et utiles.

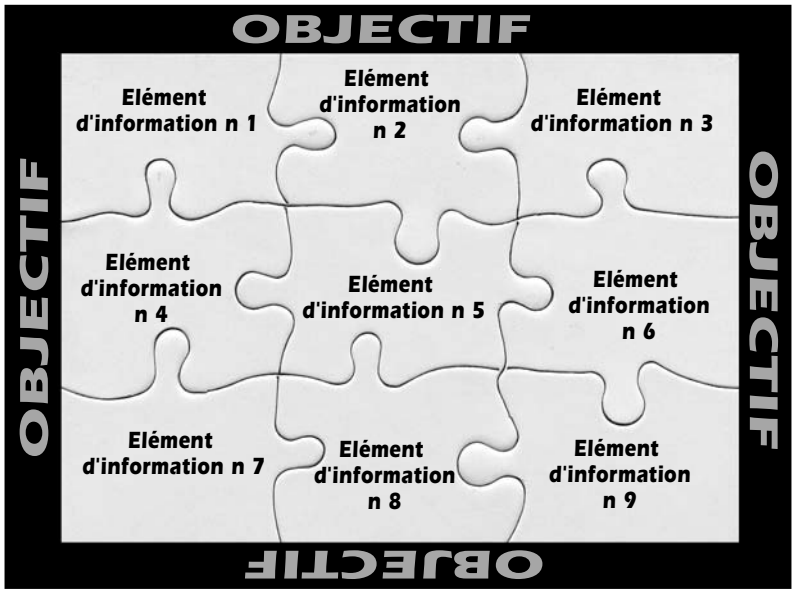


Figure 16: « Puzzle » des objectifs d'une évaluation initiale

Exemples d'objectifs pour une évaluation initiale

Objectifs pour une évaluation initiale en réponse à une urgence:

- *Décrire l'ampleur de la catastrophe : dégâts et zone touchée.*
- *Evaluer le nombre de personnes affectées et comment elles sont affectées.*
- *Déterminer tout ce qui risque de causer des pertes en vies humaines (manque de nourriture, d'eau, maladies graves, temps, insécurité ou violence)*
- *Déterminer s'il y a une urgence et si l'on doit approfondir l'évaluation initiale*
- *Déterminer quelle réponse apporter pour éviter des pertes en vies humaines*
- *Identifier des réponses déjà prévues ou mises en œuvre*

Objectifs pour une évaluation initiale d'édification de la paix:

- *Déterminer qui est impliqué dans le conflit*
- *Comprendre ce qui motive les gens à utiliser la violence ou à continuer le conflit*
- *Identifier les problèmes à la base du conflit*
- *Déterminer la manière dont le conflit se déroule*

Objectifs pour l'évaluation initiale d'un projet VIH/Sida centré sur les orphelins et les enfants vulnérables:

- *Etablir les estimations actuelle et future du nombre d'orphelins*
- *Identifier les problèmes majeurs auxquels sont confrontées les familles et les communautés devant s'occuper d'orphelins*
- *Evaluer la réponse de la communauté à la situation des enfants qui ont perdu un parent ou leurs deux parents.*
- *Evaluer les modèles de prise en charge existants, en étudiant les réussites et les meilleures pratiques*

Etape 2: Quoi ? Décider des informations dont on a besoin

Une fois les objectifs définis, il devrait être relativement facile de voir quel type d'informations collecter.

Par exemple, l'un des objectifs de la première étape était « d'identifier les problèmes majeurs auxquels sont confrontées les familles et les communautés qui s'occupent d'orphelins. » Le type d'informations que l'on décidera de collecter par rapport à cet objectif pourrait être obtenu en posant les questions suivantes:

1. Combien de familles s'occupent d'orphelins?
2. Comment les familles sont-elles affectées économiquement par le fait de s'occuper d'orphelins? Comment les orphelins sont-ils traités dans les familles?
3. Quelles sont les différentes stratégies que les familles ont adoptées pour faire face et pourquoi?
4. Quel appui les familles reçoivent-elles actuellement du gouvernement? D'organisations non-gouvernementales? Y a-t-il des besoins non-satisfaits?

La liste ci-dessus n'est certainement pas exhaustive. De nombreuses ressources peuvent vous aider à déterminer quelles informations collecter, selon vos objectifs.

- Le *Manuel d'évaluation initiale des situations d'urgence* de CRS (*Emergency Assessment Manual*) décrit trois types d'évaluation initiale d'urgence: (1) Diagnostic de situation ou évaluation des dégâts (à faire idéalement dans les 24 heures qui suivent l'évènement); (2) Evaluation initiale préliminaire (décrit les besoins non-satisfaits et des stratégies et des groupes cibles possibles); et (3) Evaluation initiale approfondie (répondant à des besoins non-satisfaits à plus long terme).
- Renseignez-vous dans votre région ou auprès de collègues qui ont une expérience dans le domaine auquel vous vous intéressez pour voir s'il y a de bons exemples d'évaluations initiales. Consultez les évaluations initiales faites pour des Plans stratégiques récents dans votre pays pour voir si une partie des informations peut correspondre à ce dont vous avez besoin pour l'évaluation initiale de votre projet.
- Des cadres conceptuels comme le cadre du DHI peuvent vous aider à réfléchir à des sujets possibles pour l'évaluation initiale, qui vous aideront à atteindre vos objectifs.

Référez-vous au chapitre VI pour trouver les références de matériels et de sites Internet qui peuvent aider à mieux comprendre quelles informations devront être récoltées durant l'évaluation initiale.

Etape 3: Comment? Définir comment les informations seront collectées

Etudiez les différentes options et décidez de la meilleure combinaison de méthodologies que vous pourrez utiliser pour collecter des informations : données secondaires, entretiens et observation.

Par exemple, si l'un des objectifs de l'évaluation est d'étudier les problèmes auxquels sont confrontées les familles s'occupant d'orphelins du Sida, on pourra:

- trouver à l'Onusida ou dans d'autres ONG des rapports sur les orphelins du Sida dans le pays;
- avoir des entretiens avec des experts du Ministère de la Santé ou de l'UNICEF qui mettent en œuvre ou supervisent différents projets pour les orphelins;
- avoir des entretiens avec des familles et des membres de la communauté qui s'occupent d'orphelins pour voir quels sont leurs besoins ou découvrir quelles sont leurs réussites;
- observer comment les orphelins sont pris en charge sur le site prévu pour le projet.

Une étude des publications existantes pour y trouver des exemples d'expériences, d'excellence, et de leçons apprises, est essentielle durant la phase d'évaluation initiale.

- Se procurer et lire les rapports d'évaluation de projets traitant de problèmes similaires dans votre propre bureau (ou leur résumé) ;
- Faire une recherche plus large pour trouver des rapports ou résumés d'évaluation de projets similaires réalisés par CRS ailleurs dans le monde, en allant sur le site Intranet de CRS;
- Etudier (ou re-étudier!) les principes de qualité des programmes, les directives sectorielles et d'autres documents de planification stratégique au niveau mondial, régional ou national.

Etape 4: *A quels autres questions doit-on aussi s'intéresser?*

Au cours de cette étape, on s'intéresse à des questions qui pourront garantir la qualité et la validité de l'évaluation initiale. Les éléments suivants peuvent fournir une aide:

Liste de contrôle de qualité et de validité

- ✔ *Qui devra faire partie de l'équipe d'évaluation initiale ? Quelles sont les perspectives que chaque membre apporte à l'équipe?*
- ✔ *Quelles compétences seront nécessaires (par ex. pour mener des entretiens)?*
- ✔ *Comment choisira-t-on les sites où faire les observations ou le travail de terrain?*
- ✔ *Qui devra participer aux entretiens pour s'assurer que les quatre dimensions du besoin soient représentées?*
- ✔ *Qui devra participer aux entretiens pour s'assurer que l'on comprenne la composition de cette communauté?*

On peut aussi relire la liste des considérations d'éthique ci-dessus. On décidera quels sont les éléments les plus importants pour cette évaluation initiale et comment les prendre en compte.

Questions de réflexion

Réfléchissez à un document de projet récent. Faites un plan d'évaluation initiale pour ce projet, sur la base de ce que vous avez appris dans cette section du ProPack et discutez des questions suivantes avec les membres de votre communauté d'apprentissage:

1. Est-ce que cet exercice de planification a été utile ? En quoi est-il différent de ce que vous avez fait auparavant?
2. Quels sont, à votre avis, les points forts et les faiblesses de votre plan d'évaluation initiale?

Exemple de plan d'évaluation initiale en Microfinance

*Le Guide de l'utilisateur de la planification d'évaluation initiale MAGI (*MAGI Planning Assessment User's Guide*) produit par l'unité de Microfinance est un excellent exemple d'évaluation initiale qui met en pratique les concepts et les étapes décrits dans cette section du ProPack. MAGI signifie Microfinance Alliance for Global Impact (Alliance de microfinance pour un impact mondial). C'est une association de programmes de microfinance très performants appuyés par CRS. Ce guide décrit une évaluation initiale de trois jours. La planification comprend :*

- *des objectifs d'évaluation initiale clairs;*
- *des suggestions sur la composition de l'équipe d'évaluation initiale pour garantir la triangulation, la coordination et des possibilités de formation pour le personnel des partenaires de CRS;*
- *une attention aux normes attendues de l'évaluation initiale (par ex. en comparant les pratiques institutionnelles existantes avec les meilleures pratiques du secteur);*
- *une combinaison de méthodes d'évaluation initiale qui comprend des observations (étude des procédures existantes), des études de documentation secondaire (textes de politiques, plans et directives des programmes de microfinance existants) et des visites sur le terrain (entretiens avec des groupes, des clients et des promoteurs de microfinance);*
- *un partage d'informations avec les parties prenantes du projet par la présentation introductive de l'évaluation initiale et des sessions de compte-rendu.*

Source: CRS, 2000

Etape 5: Relier cette section au document de projet

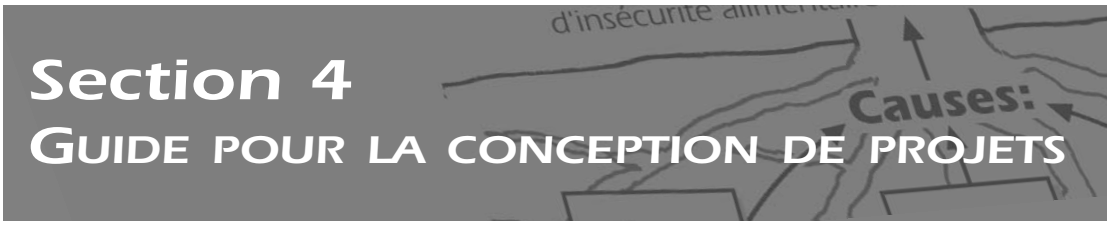
Quand vous rédigerez le document de projet, vous vous réfèrerez au travail réalisé durant l'étape d'évaluation initiale de la conception du projet. Vous devrez résumer la façon dont vous avez collecté les informations qui vous ont aidé choisir la stratégie du projet (cf. Chapitre V). Ces informations aideront le lecteur à comprendre comment vous êtes arrivés à la stratégie proposée. Il est donc important de bien noter et de conserver les informations de l'évaluation initiale.

AUTRES RÉFÉRENCES

Un *Manuel d'évaluation initiale dans les situations d'urgence* (*Emergency Assessment Manual*) a été produit par l'équipe de réponse d'urgence (Emergency Response Team, ERT) de CRS. Ce manuel est un document de référence qui fournit des instructions, des étapes, des outils et des méthodes spécifiques aux évaluations initiales d'urgence. Ce manuel comprend des sujets, des questions et des suggestions de méthodes spécifiques à chacun de ces types d'évaluation initiale.

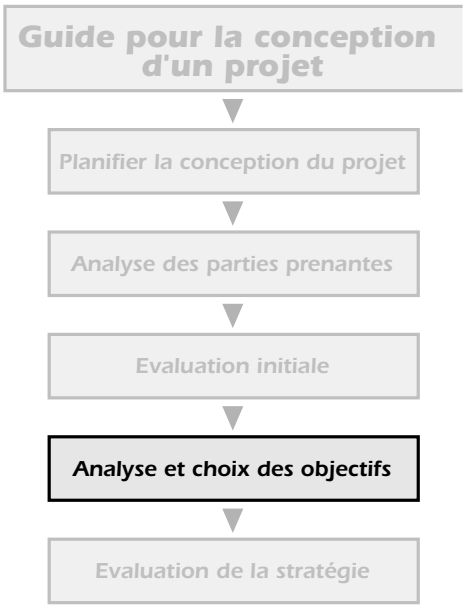
Il existe beaucoup de ressources et de sites Internet sur la MARP et la MRP. En particulier, Méthode accélérée de recherche participative et méthode de recherche participative : un manuel pour les employés et les partenaires de CRS sur le terrain (*Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA) : A Manual for CRS Field Workers and Partners, Schoonmaker Freudenberger, 1999*) est un manuel complet et bien écrit. Il faudra souvent le consulter lorsque vous devez décider de méthodes ou de l'utilisation d'activité MARP/MRP dans l'évaluation initiale de projets.

Cf. Chapitre VI pour des ressources supplémentaires sur les évaluations initiales (Aker, 2004 ; Williamson, 2000) ; sur le cadre conceptuel pour la sécurité des moyens d'existence (Frankenberger et al, 2002; Green Abate, Charles et Neatherlin, 2003); et sur la méthode Hearth (Baer, 2003; Sillan 2001)



Section 4
GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

ANALYSE ET CHOIX DES OBJECTIFS


Guide pour la conception d'un projet
Planifier la conception du projet
Analyse des parties prenantes
Evaluation initiale
Analyse et choix des objectifs
Evaluation de la stratégie

Vous avez maintenant des informations et des données sur une communauté ou une situation particulière, révélées par l'évaluation initiale, et vous en avez peut-être déjà analysé une bonne partie. Comme cela a été dit plus haut, il est bon d'intégrer un certain degré d'analyse dans la phase d'évaluation initiale pour que celle-ci soit bien ciblée.

Il arrive un moment où il faut terminer l'étape d'analyse pour pouvoir commencer à préciser les objectifs du projet. L'ensemble du travail d'évaluation initiale et d'analyse forme la base sur laquelle vous prendrez les décisions éventuelles relatives à la conception du projet. Le lien entre l'évaluation initiale, l'analyse et le choix des objectifs est très important car il permet de répondre à la question: « Pourquoi avez-vous choisi ces objectifs pour le projet? » De plus, quand l'évaluation initiale et l'analyse correspondent clairement à ce que vous proposez de faire, il est facile de justifier la stratégie du projet et de répondre à des questions telles que: « Pourquoi avez-vous choisi ces interventions particulières pour atteindre vos objectifs? »

Dans cette section, vous allez:

- étudier la définition de l'analyse;
- comprendre son importance;
- étudier le lien entre l'analyse et le choix des objectifs;
- vous exercer à utiliser des outils analytiques (arbres à problèmes et à objectifs).

INTRODUCTION ET CONCEPTS CLÉS

L'analyse est un processus au cours duquel des questions sélectionnées sont étudiées en profondeur pour en avoir une meilleure compréhension. Elle aide les parties prenantes du projet à saisir la signification des informations collectées durant l'évaluation initiale. On peut facilement se laisser prendre au piège de collecter trop d'informations qui seront ensuite difficiles à gérer. L'analyse utilise une grande variété d'outils dont certains sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 3.6: Outils d'analyse et leurs objectifs

Si l'objectif principal de l'analyse est de:	**On envisagera d'utiliser :**
Organiser et classifier des informations pour leur donner un sens	*Des cadres conceptuels, comme ceux de la sécurité alimentaire et du DHI utilisés par CRS* *Des outils comme l'analyse de genre, les tableaux de capacité et de vulnérabilité*
Trier les informations collectées au cours d'une évaluation initiale pour classer les problèmes par ordre de priorité afin de bien cibler le projet	*Des exercices et tableaux de classement par ordre*
Etudier les relations sous-jacentes de cause à effet	*Des outils d'analyse des problèmes, tels que l'arbre à problèmes*
Lier les effets et influences entre un environnement externe ou macro et un environnement interne ou micro	*Des cadres conceptuels comme celui du DHI qui montre les causes et les effets entre le capital des ménages, leurs stratégies, les structures et systèmes, et les chocs, cycles et tendances*
Organiser des informations pour savoir quelles organisations fournissent quels services et où	*Diagrammes et cartes d'étude des besoins non-satisfaits*
Encourager une réflexion plus critique et approfondie chez les parties prenantes du projet	*De bonnes séries de questions ouvertes pour des discussions de groupe ; des outils visuels comme les arbres à problèmes ; des diagrammes d'analyse des champs de forces, etc.*

Promouvoir l'analyse critique et impliquer les parties prenantes

Impliquer les parties prenantes appropriées dans l'évaluation initiale est un bon moyen d'encourager le dialogue, la confiance et un sentiment d'appropriation. Les parties prenantes peuvent voir la réalité avec des yeux neufs et affiner leur compréhension de la situation si vous les impliquez dans l'étape d'analyse. Cela peut permettre d'éviter une mauvaise habitude trop courante qui consiste à élaborer des projets sur la base d'hypothèses et de convictions souvent cachées plutôt que d'informations et d'analyses solides. En participant à ces étapes, les parties prenantes peuvent trouver des réponses créatives pour répondre aux problèmes et aux possibilités révélés lors de l'évaluation initiale.

On pourra encourager la réflexion critique et la prise de conscience chez les parties prenantes du projet en leur posant simplement des questions ouvertes bien organisées, comme on le voit dans l'exemple ci-dessous.

Utilisation d'études de cas et de questions ouvertes pour stimuler l'analyse par la communauté

Formation à la transformation (Training for Transformation, Hope et al. 1984*) décrit un processus d'évaluation initiale et d'analyse qui développe la conscience critique et les capacités analytiques dans une communauté. Cette évaluation initiale, appelée étude d'écoute, révèle un certain nombre de problèmes profondément ressentis. Une fois que ces thèmes ont été identifiés, les membres de la communauté les analysent de façon critique en utilisant des activités qui permettent de 'poser le problème', telles que des pièces de théâtre, des histoires ou des images. Après avoir vu la pièce ou le dessin ou entendu l'histoire, les membres de la communauté sont invités à analyser le code en discutant une série de quatre questions ouvertes:*

- *D'après ce que vous voyez, qu'est-ce qui se passe ici?*
- *Pourquoi cela se passe-t-il?*
- *Quels problèmes peuvent résulter de cette situation?*
- *Est-ce que ça se passe dans votre communauté et que doit-on faire?*

La discussion de ces quatre questions peut faire émerger des idées riches et profondes.

Le manuel de CRS Espoir et guérison: Guide du facilitateur sur le VIH et le Sida destiné aux employés et aux partenaires de CRS (Hope and Healing : A Facilitator's Manual for CRS Employees and Partners on HIV and AIDS) *comprend plusieurs exercices qui aident à 'poser les problèmes' liés au VIH/Sida.*

En impliquant les parties prenantes dans l'analyse, on bénéficie de perspectives multiples pour comprendre une situation de projet particulière. Pour ce faire, on pourra analyser un problème avec différents groupes de parties prenantes. Par exemple, si vous analysez pourquoi les taux de vaccination sont faibles dans une communauté:

- certains ménages peuvent dire qu'ils ne sont pas très bien reçus au centre de santé du fait de leur origine ethnique ;
- d'autres membres plus pauvres de la même communauté peuvent dire que le coût de la vaccination, y compris le déplacement en bus jusqu'au centre, est trop cher;
- une discussion en groupe focal révélera peut-être que, comme dans le passé il y avait parfois des ruptures de stocks de vaccins ou que le service de vaccination n'était pas toujours bon, cela décourage maintenant les familles de retourner au centre ;
- un fonctionnaire local de santé dira peut-être que le manque de financement fait qu'il n'y a pas assez de personnel dans les centres les plus éloignés.

Il est clair qu'on obtient des données plus riches en analysant le problème avec différentes parties prenantes. Cela vous aide à bien comprendre et vous guide dans le choix d'interventions possibles pour le projet.

Questions de réflexion

1. Lorsque vous avez fait des évaluations initiales dans le passé, vous êtes-vous déjà heurté à un problème d'excès d'informations, qui vous empêchait de bien analyser ces informations? Si oui, comment auriez-vous pu résoudre ce problème?
2. Comment faites-vous pour que les différents points de vue soient respectés durant l'analyse?

Décider de la stratégie du projet

L'analyse des problèmes au moyen d'un *arbre à problèmes* est une manière pratique et courante de faire le lien entre les premières étapes de la conception du projet (évaluation initiale et analyse) et les objectifs et la stratégie du projet. L'un des avantages des arbres à problèmes est qu'ils peuvent facilement être transformés en arbres à objectifs. Les arbres à problèmes et les *arbres à objectifs* servent de base aux

décisions sur la stratégie et la conception générale du projet. On trouvera ci-dessous les étapes à suivre pour construire et utiliser un arbre à problèmes.

L'étape d'évaluation de la stratégie (Chapitre III, Section 5) comprend aussi des outils pour lier le choix de la stratégie du projet aux étapes précédentes de la conception du projet (évaluation initiale, analyse et définition des objectifs). Vous pouvez déjà jeter un coup d'œil à cette section (en particulier au tableau 3.8 pp. 101), parce que lorsque vous analysez les informations de l'évaluation initiale et choisissez les objectifs préliminaires du projet, vous commencez sans doute aussi à développer des idées de stratégies possibles pour le projet. Il peut être utile d'étudier ce tableau dès maintenant.

Durant toutes ces étapes d'analyse, de choix des objectifs et d'évaluation de la stratégie, il est important que toutes les parties prenantes voient clairement comment la stratégie sélectionnée est liée à l'analyse approfondie de la communauté et de la situation.

COMMENT IDENTIFIER LES PROBLÈMES, FAIRE L'ANALYSE DES PROBLÈMES ET CHOISIR LES OBJECTIFS

En plus des raisons citées ci-dessus, l'analyse des problèmes est une méthode simple et utile pour: (1) identifier les principaux problèmes; (2) déterminer les relations de cause à effet; (3) déterminer ce qui doit être abordé en priorité par la stratégie ou les activités du projet. Cette section explique comment analyser des problèmes en utilisant un arbre à problèmes.

Etape 1: Choisir les problèmes à analyser

C'est une étape cruciale ! Quand on choisit un problème à analyser, il faut toujours garder à l'esprit qu'au bout du compte, le but est de se retrouver à la fin avec des objectifs et une stratégie de projet spécifiquement adaptés à la situation dans laquelle on veut travailler. Si vous suivez les conseils ci-dessous, vous pouvez être sûr que la conception de votre projet y gagnera:

- Analysez le problème dans le contexte du site du projet ou de la situation locale;
- Evitez d'analyser le problème seulement d'un point de vue national (en utilisant surtout des données secondaires), puis de sauter à des décisions de stratégie de projet sans analyse locale.

En suivant ces conseils, vous devriez arriver à des objectifs et une stratégie de projet spécifiques à votre situation et beaucoup plus solides.

S'assurer que l'analyse est spécifique à la situation du projet

Un partenaire veut élaborer un projet pour continuer son intervention actuelle visant à assurer les soins de santé aux personnes vivant avec le virus du Sida (PVVS). Mais le problème que le partenaire a analysé dans le premier jet du document de projet était le taux élevé de VIH/Sida dans le pays. C'était une bonne analyse de ce problème d'un point de vue national, mais elle n'expliquait pas le problème « spécifique à la situation » auquel le partenaire voulait s'attaquer.

CRS et le partenaire étaient déterminés à être plus analytiques sur les problèmes spécifiques auxquels étaient confrontées les personnes vivant avec le virus du Sida dans le contexte du site du projet et sur les services médicaux existants. Ils ont finalement défini le problème principal « spécifique à la situation » dans ces termes : « Les personnes vivant avec le virus du Sida dans le diocèse souffrent de la mauvaise qualité des soins médicaux». L'analyse s'est alors efforcée d'approfondir leur compréhension des causes possibles de cette situation. Les causes sous-jacentes découvertes par les parties prenantes du projet ont révélé un certain nombre de facteurs qui n'avaient pas été pris en compte par l'intervention en cours. Il y avait entre autres des préoccupations à propos de la qualité et de l'efficacité des soins ; de l'accès aux personnes les plus vulnérables ; et des soins trop limités au lieu d'une approche plus holistique. Cette analyse spécifique à la situation a été la base d'une stratégie de projet claire et bien focalisée qui correspondait parfaitement aux besoins sanitaires des personnes vivant avec le virus du Sida dans cette communauté.

Si vous avez commencé à analyser les données durant l'évaluation initiale, vous aurez peut-être déjà une idée de ce que peuvent être les problèmes principaux. Voici l'occasion de confirmer cette idée. Quel que soit l'endroit où l'on se trouve dans le processus d'évaluation initiale et d'analyse, les questions ci-dessous peuvent aider à passer en revue les informations collectées lors de l'évaluation initiale.

On peut analyser plus d'un problème. En fait, il est souvent utile de répéter l'analyse pour un certain nombre de problèmes clés qui affectent différents groupes à l'intérieur d'une communauté. Analyser plus d'un problème aide à mieux comprendre les relations qui existent entre ces problèmes.

Liste de contrôle pour le choix des problèmes et des besoins à analyser

- *Sur quels points les quatre dimensions du besoin coïncident-elles dans cette communauté ou cette situation? De quelle façon les besoins ressentis, exprimés, normatifs et relatifs convergent-ils?*
- *Qu'a montré la triangulation? Les différentes parties prenantes ont-elles révélé de façon consistante un ensemble de problèmes ou de besoins?*
- *Quels sont les problèmes ou besoins sur lesquels les différentes parties prenantes du projet, surtout les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, insistent toujours?*
- *Si vous avez utilisé le cadre conceptuel du DHI dans l'évaluation initiale, posez la question: « qu'est-ce qui empêche les ménages de maximiser, d'augmenter ou de diversifier leur capital? »*

Etape 2: Construire un arbre à problèmes

Introduisez l'analyse du problème en montrant un dessin schématique d'un arbre avec son tronc, ses racines et ses branches. Un énoncé de problème est écrit à côté du tronc. C'est un arbre à problèmes, une représentation visuelle de la réalité. Un arbre est une bonne analogie pour beaucoup de gens, surtout dans les communautés rurales. Vous allez ensuite poser aux participants à cette activité une série de questions qui les aideront à identifier les causes du problème (les racines) et les effets du problème (les branches).

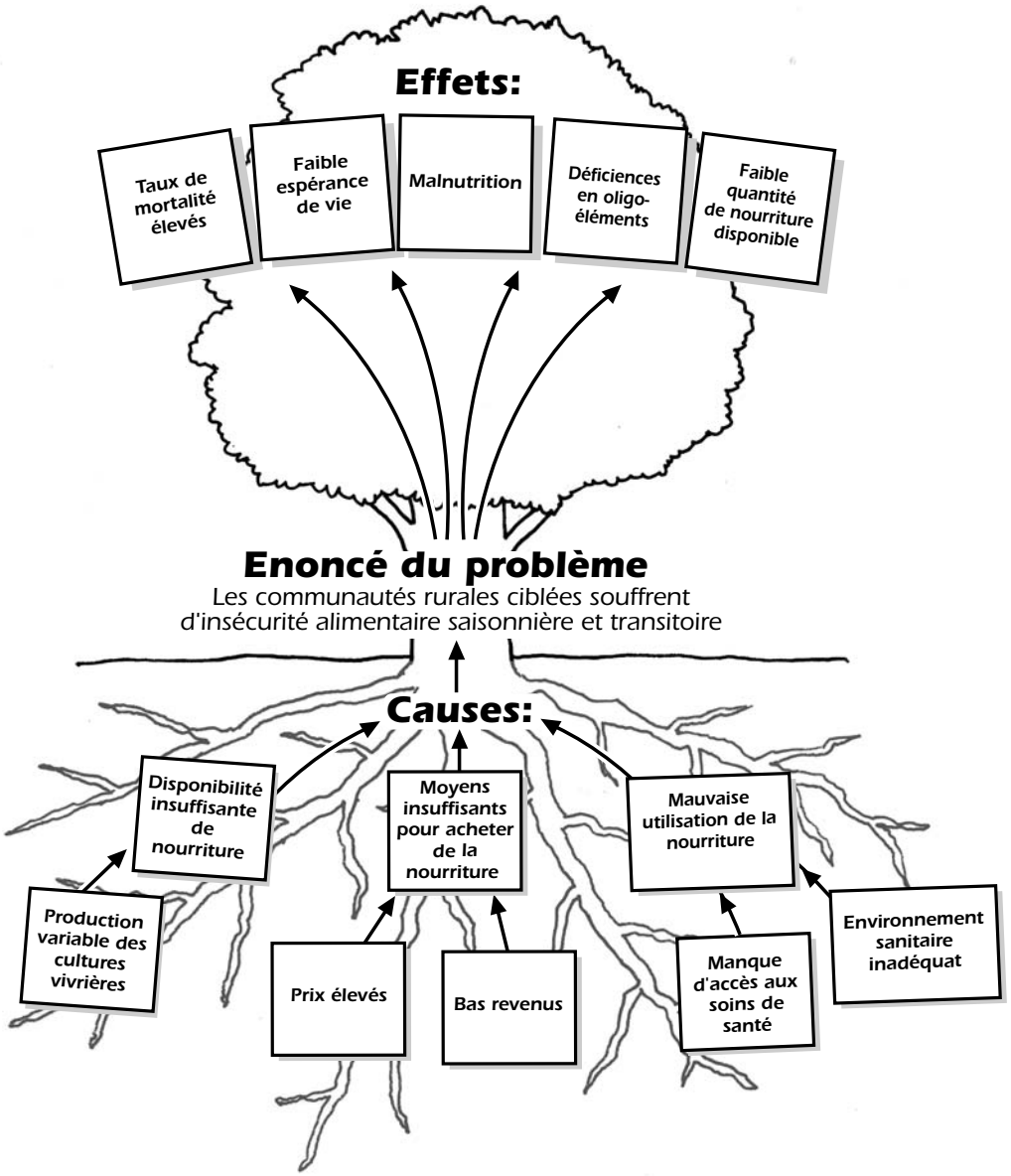


Figure 17: Arbre à problème

Définir les termes de l'arbre à problème

Il est important de présenter clairement les termes et définitions utilisés dans un arbre à problème. Les définitions et exemples ci-dessous peuvent être utilisés dans votre travail avec les partenaires et les communautés.

Problème: Un problème est une situation négative particulière liée à la condition humaine. Un problème n'est pas l'absence d'une solution, parce que cela prédéterminerait le type d'intervention, qui peut être ou ne pas être le plus approprié. Les arbres à problèmes utilisent des énoncés de problèmes (des phrases qui contiennent un "qui", un "quoi" et un "où") écrits à côté du tronc pour démarrer la discussion sur les causes et les effets.

Un mauvais énoncé de problème pourrait être de ce genre: *Des populations pauvres de certaines régions du Slavistan n'ont pas assez d'argent pour assurer des soins médicaux suffisants à leurs enfants, qui souffrent de maladies pour lesquelles il existe des vaccins.* Cet énoncé ne précise pas qui est affecté ni l'endroit où ils se trouvent. Le problème est présenté comme une absence de solution plutôt que comme la présence d'un problème.

Voici un meilleur énoncé de ce problème: *les taux de mortalité due à la rougeole sont élevés chez les enfants de moins de cinq ans dans les régions urbaines du Slavistan.* On sait *qui* (les enfants de moins de cinq ans), *quoi* (taux de mortalité élevés dû à la rougeole) et *où* (régions urbaines du Slavistan) et l'énoncé du problème ne présuppose pas quelle est la meilleure approche pour s'attaquer à ce problème.

Cause: Une cause est un facteur sous-jacent qui existe dans le ménage, la communauté, l'organisation ou l'environnement externe et qui a causé le problème. La sécheresse, les soins insuffisants des mères ou la mauvaise qualité des services de santé peuvent être des causes du problème de mortalité infantile élevée.

Effet: Les effets sont des conditions sociales, environnementales, politiques ou économiques, généralement négatives, qui résultent du problème. Un effet probable de taux élevés de prévalence du VIH/Sida chez les adultes sera le grand nombre d'orphelins. De même, une faible scolarisation des enfants d'âge primaire sera sans doute un effet du problème de forte mortalité due au Sida chez les adultes productifs.

Questions de réflexion

Prenez cet énoncé de problème: « Les employés de CRS ont besoin d'une formation en conception de projets ».

1. Pourquoi est-ce un mauvais énoncé de problème?
2. Comment pourrait-on en faire un meilleur énoncé de problème?

Maintenant que vous comprenez les termes utilisés dans un arbre à problème, vous devriez être prêt à en construire un, en utilisant les instructions ci-dessous:

Construire un arbre à problème en dix étapes

1. *Dessiner une grande silhouette d'arbre sur un tableau noir, un tableau blanc, une affiche ou toute autre surface.*
2. *Ecrire l'énoncé du problème choisi par les participants à côté du tronc de l'arbre.*
3. *Demander aux participants d'identifier les causes qui sous-tendent cet énoncé de problème, en écrivant chaque cause sur une fiche ou un Post-It. Ces causes peuvent être identifiées à partir des connaissances personnelles des participants ou des informations découvertes durant l'évaluation initiale. (N.B.: Faire ce travail sur un mur en utilisant du ruban adhésif et des fiches qui peuvent être bougées plutôt que directement sur le papier. Cela permettra d'ouvrir la discussion à tous et d'éviter qu'elle ne soit monopolisée par la personne qui tient le crayon. Le mieux, si on en a, c'est d'utiliser de grands Post-It.)*
4. *Au fur et à mesure que les causes sont identifiées, poser la question: "Mais pourquoi est-ce que ça se passe comme ça?" afin de trouver les causes plus profondes qui contribuent à cette cause particulière. Avec tact et sensibilité, continuer à demander "Mais pourquoi?" et "Qu'est-ce qui peut expliquer cela?" jusqu'à ce que les participants aient l'impression qu'ils ne peuvent pas aller plus loin.*
5. *Organiser les fiches ou Post-It pour montrer les différents niveaux du problème.*
6. *Utiliser des flèches pour montrer les relations de cause à effet entre les diverses causes notées sur les fiches ou les Post-It. S'il n'y a pas de relations entre des causes, ne pas tracer de trait.*
7. *Revenir à l'énoncé du problème et demander aux participants d'identifier les effets du problème. Là encore, on écrira chaque effet sur une fiche ou un Post-It.*
8. *Au fur et à mesure que les effets sont identifiés, demander "Et alors, qu'est-ce qui se passe?" ou "Quelles sont les conséquences?" afin de trouver d'autres effets jusqu'à ce que plus personne n'ait d'idées.*
9. *Organiser les fiches ou les Post-It pour montrer les différents niveaux d'effets.*
10. *Utiliser des flèches pour montrer les relations « de cause à effet » entre les différents effets notés sur les fiches ou Post-It.*

Etape 3: Etudier les arbres à problèmes construits

Ces questions peuvent aider les participants à étudier, corriger et continuer à analyser leurs arbres à problèmes.

- Est-ce que chaque lien de cause à effet (illustré par des flèches) est logique ? Est-il plausible ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Dans quelle mesure a-t-on creusé les causes jusqu'à leur racine? Y a-t-il des causes sous-jacentes non identifiées?
- Quelle semble être la contribution relative de chaque chaîne causale (ensemble de causes reliées par des flèches et conduisant à l'énoncé du problème) au problème ?
- Certaines causes sont-elles présentes plus d'une fois ? Pourquoi cela ?
- Quelles causes semblent avoir une influence particulièrement importante ?

Certains spécialistes conseillent d'identifier les *principaux points leviers* (*leverage points*). Ceux-ci sont des causes qui ont une influence particulièrement forte ou qui apparaissent de façon répétée dans différentes chaînes causales. Ils sont importants lors de l'identification des objectifs potentiels parce qu'ils peuvent permettre un plus grand changement et avoir un impact plus important dans la résolution du problème décrit dans l'énoncé du problème.

L'idée des 'points leviers' est discutée dans le manuel *DAP de CRS/WARO* (Aker, 2004).

Questions de réflexion

Prenez un document de projet et dessinez l'arbre à problème qui est décrit dans ce document.

1. A quoi ressemble-t-il? Y a-t-il un déséquilibre en faveur des causes ou des effets? Pourquoi?
2. La liste de questions ci-dessus suggère-t-elle certaines idées qui ont été oubliées? Si oui, lesquelles?

Etape 4: Transformer un arbre à problèmes en arbre à objectifs

Un arbre à objectifs est l'image inversée de l'arbre à problèmes. Les énoncés de problèmes négatifs (de l'arbre à problèmes) sont transformés en énoncés positifs d'objectifs dans l'arbre à objectifs. En faisant cela, vous faites un pas de plus vers l'identification des stratégies potentielles qui peuvent être utilisées pour s'attaquer au problème central.

Transformer des problèmes en objectifs

Par exemple, si l'énoncé du problème dans l'arbre à problèmes est "forte mortalité infantile", l'arbre à objectifs transforme cela en un énoncé positif d'objectif: "la mortalité infantile est réduite".

Si l'arbre à problèmes montre des relations de "cause à effet", l'arbre à objectifs montre des relations de "moyens à fins", comme illustré dans l'exemple ci-dessous.

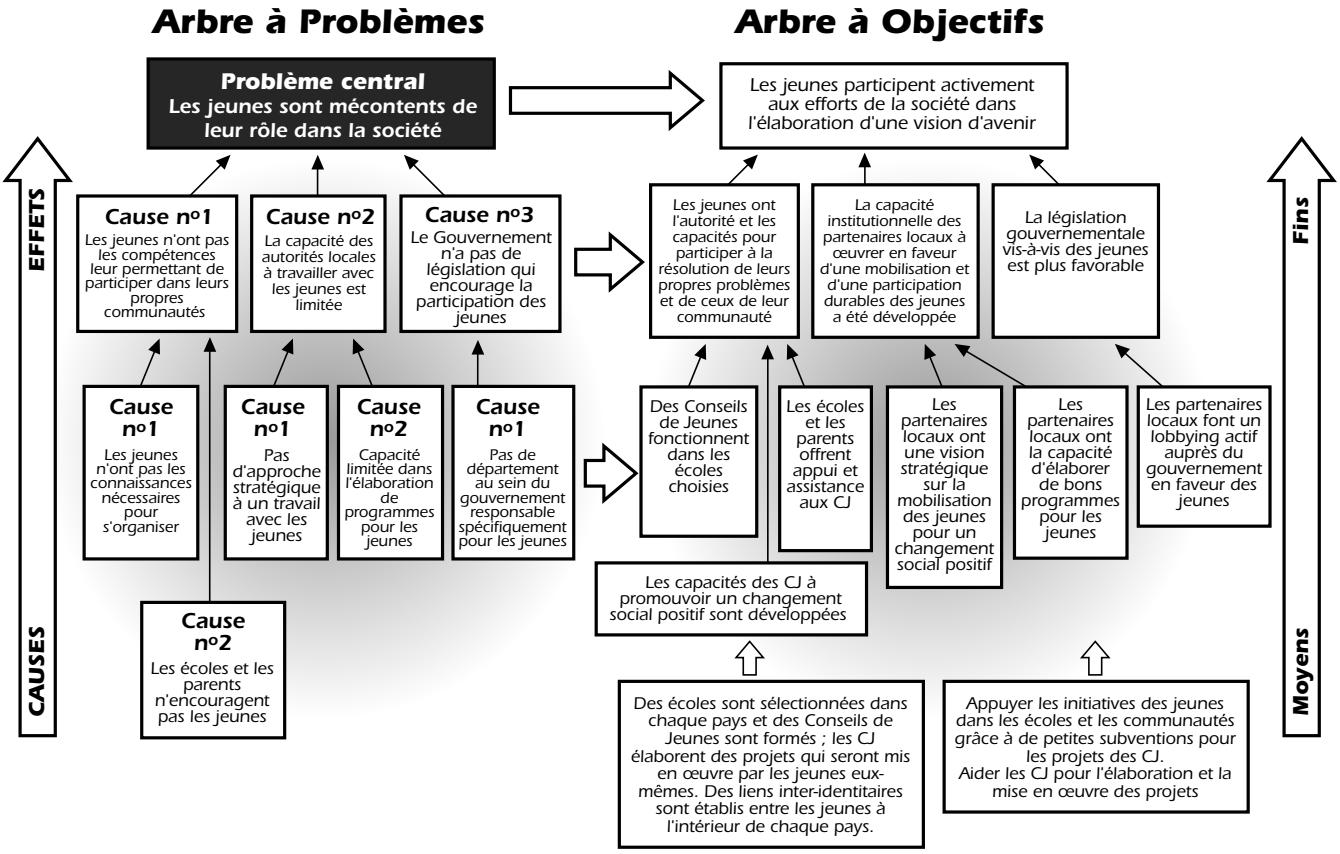

Arbre à Problèmes
Arbre à Objectifs
Problème central
Les jeunes sont mécontents de leur rôle dans la société
Les jeunes participent activement aux efforts de la société dans l'élaboration d'une vision d'avenir
EFFETS
CAUSES
Fins
Moyens
Cause nº1
Les jeunes n'ont pas les compétences leur permettant de participer dans leurs propres communautés
Cause nº2
La capacité des autorités locales à travailler avec les jeunes est limitée
Cause nº3
Le Gouvernement n'a pas de législation qui encourage la participation des jeunes
Les jeunes ont l'autorité et les capacités pour participer à la résolution de leurs propres problèmes et de ceux de leur communauté
La capacité institutionnelle des partenaires locaux à œuvrer en faveur d'une mobilisation et d'une participation durables des jeunes a été développée
La législation gouvernementale vis-à-vis des jeunes est plus favorable
Cause nº1
Les jeunes n'ont pas les connaissances nécessaires pour s'organiser
Cause nº1
Pas d'approche stratégique à un travail avec les jeunes
Cause nº2
Capacité limitée dans l'élaboration de programmes pour les jeunes
Cause nº1
Pas de département au sein du gouvernement responsable spécifiquement pour les jeunes
Des Conseils de Jeunes fonctionnent dans les écoles choisies
Les écoles et les parents offrent appui et assistance aux CJ
Les partenaires locaux ont une vision stratégique sur la mobilisation des jeunes pour un changement social positif
Les partenaires locaux ont la capacité d'élaborer de bons programmes pour les jeunes
Les partenaires locaux font un lobbying actif auprès du gouvernement en faveur des jeunes
Cause nº2
Les écoles et les parents n'encouragent pas les jeunes
Les capacités des CJ à promouvoir un changement social positif sont développées
Des écoles sont sélectionnées dans chaque pays et des Conseils de Jeunes sont formés ; les CJ élaborent des projets qui seront mis en œuvre par les jeunes eux-mêmes. Des liens inter-identitaires sont établis entre les jeunes à l'intérieur de chaque pays.
Appuyer les initiatives des jeunes dans les écoles et les communautés grâce à de petites subventions pour les projets des CJ.
Aider les CJ pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets

Figure 18: Transformer un arbre à problèmes en un arbre à objectifs

Dans la plupart des cas, les objectifs de niveau supérieur (comme les buts) correspondent directement à l'énoncé central du problème qui est écrit à côté du tronc de l'arbre. Les autres objectifs qui auront été tirés des causes ne se trouveront pas toujours en ordre logique. Il pourra être nécessaire de les réorganiser pour les mettre dans un ordre plus logique.

Une fois que vous avez construit votre arbre à objectifs, étudiez-le en posant les questions suivantes:

- les énoncés positifs et les objectifs sont-ils clairs?
- ont-ils été mis dans un ordre logique et raisonnable, qui montre de façon logique comment on passe des moyens aux fins ?
- faut-il ajouter d'autres objectifs?
- en quoi ces objectifs sont-ils différents de ceux qui avaient été indiqués dans la note conceptuelle ou le diagramme de résultats initial?
- quels objectifs de la note conceptuelle doivent être conservés, modifiés ou abandonnés à la lumière de cette analyse ?

Etape 5: Relier cette section au document de projet

De brefs résumés ou des idées importantes de cette étape de la conception du projet se retrouveront dans le document de projet, contribuant surtout à la section « Identification et analyse du problème » du document de projet (Cf. chapitre V). Comme pour les autres étapes de la conception du projet, assurez-vous de noter et de conserver toutes les informations utiles. Cela servira de matériel de référence pour la(les) personne(s) chargée(s) de rédiger le document de projet. On peut par exemple conserver les affiches (roulées et étiquetées) des arbres à problèmes et des arbres à objectifs.

AUTRES RÉFÉRENCES

La *Boîte à outils d'analyse contextuelle* de CRS (*Contextual Analysis Toolkit*) est une mine d'outils pour l'analyse au niveau macro. Ceux-ci sont particulièrement utiles pour analyser les informations sur les structures et les systèmes du cadre conceptuel du DHI. D'autres outils de ce manuel aident à révéler la dynamique du pouvoir, de l'inclusion et de l'exclusion.

Le *Manuel d'Oxfam sur la formation au genre (Oxfam Gender Training Manual)* est l'un des meilleurs manuel pour ce qui est des outils d'analyse de genre.

Section 5
GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

ETUDE DE LA STRATÉGIE

Guide pour la conception d'un projet
Planifier la conception du projet
Analyse des parties prenantes
Evaluation initiale
Analyse et choix des objectifs
Evaluation de la stratégie

La note conceptuelle comprenait une description et une justification de la stratégie de projet proposée. Depuis, vous avez mené une évaluation initiale. Vous avez peut-être construit un arbre à problèmes pour analyser le problème et des arbres à objectifs pour identifier des objectifs possibles pour la stratégie proposée. Cela vous a permis de réexaminer et de mettre à jour les objectifs et le diagramme de résultats de la note conceptuelle initiale.

Maintenant, il faut réexaminer la stratégie de la note conceptuelle pour s'assurer qu'elle est toujours la meilleure façon d'aborder les problèmes, les besoins et les possibilités et d'atteindre les objectifs visés. Il est possible que la stratégie définie initialement soit toujours appropriée. Il est aussi possible qu'il faille maintenant y faire des révisions importantes à cause de ce que vous aurez appris durant les étapes d'évaluation initiale et d'analyse. A la fin de cette section (dans le tableau 3.8), vous trouverez une série de questions qui aident à conduire ce processus de façon plus systématique.

Dans cette section, vous allez:

- définir ce qu'est une stratégie de projet;
- comprendre comment la théorie du changement est à la base du choix des stratégies;
- examiner la stratégie de votre note conceptuelle à la lumière des informations et des perspectives tirées des étapes précédentes de la conception du projet, en utilisant d'autres tableaux et outils.

INTRODUCTION ET CONCEPTS CLÉS

Une stratégie de projet décrit les principales choses qui seront « fournies » par le projet (telles que les services, biens, connaissances, capacités pratiques, changements d'attitude, etc.) pour répondre aux problèmes, possibilités ou questions identifiés et pour atteindre les objectifs fixés. D'autres termes qui décrivent une stratégie de projet sont « intervention » et « approche ». Les activités sont les actions qui sont entreprises pour que ces choses soient effectivement fournies en temps voulu.

Les stratégies sont des choix

Il y a de nombreuses manières d'atteindre des objectifs. Pour sélectionner la stratégie la plus appropriée, il faut réfléchir de façon critique et savoir prendre les bonnes décisions. Prenons un exemple : un projet d'eau et d'assainissement. L'analyse conduite précédemment a identifié que le village en question n'a pas accès à l'eau potable ni à des installations sanitaires. L'un des objectifs est donc d'améliorer l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires adéquates. On peut envisager au moins trois stratégies possibles pour atteindre cet objectif:

- Livrer de l'eau potable par camions au village plusieurs fois par semaine et installer des latrines préfabriquées.
- Engager un entrepreneur privé pour forer un puits et un autre pour construire des latrines VIP.
- Employer des membres de la communauté, grâce à un projet 'nourriture contre travail' pour creuser manuellement des puits traditionnels et des fosses de latrines.

Le choix de la stratégie la plus appropriée parmi ces options pour atteindre l'objectif visé dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que le coût et la durée de vie de l'équipement nécessaire, l'urgence ou l'importance du problème, ce que la communauté considère comme la meilleure solution, les normes de qualité pour de tels projets, etc.

Questions de réflexion

1. Quels autres facteurs pourraient influencer le choix d'une stratégie ?
2. Quel(s) facteur(s) vous influence(nt) le plus quand vous choisissez une stratégie de projet ?

Comme cela a été dit plus haut, au moment de la note conceptuelle vous avez proposé une stratégie particulière pour des raisons diverses. Maintenant que vous avez collecté et analysé les informations appropriées, vous allez réexaminer la stratégie de projet initialement proposée pour voir si elle représente toujours le « meilleur choix » étant donné les circonstances actuelles.

- L'analyse des parties prenantes a peut-être fait découvrir d'autres groupes de personnes ou d'autres organisations qui doivent être pris en compte dans le choix de la stratégie du projet. Par exemple, vous avez peut-être découvert, ensemble avec les autres parties prenantes du projet, qu'il y avait un groupe de ménages plus vulnérables qu'il fallait prendre en compte de façon particulière pour la distribution d'eau potable.
- Les informations tirées de l'évaluation initiale et des analyses ont peut-être clarifié le problème, les besoins, les ressources et les points forts à la fois au sein de la communauté et en dehors. Par exemple, vous aurez peut-être identifié des organisations communautaires traditionnelles qui peuvent être renforcées pour prendre en charge la construction de points d'eau. La communauté aura peut-être exprimé des inquiétudes quant à sa capacité à maintenir et à réparer les installations de constructeurs privés.
- Les informations tirées des évaluations initiales et des analyses ont peut-être permis de mieux comprendre les risques possibles et les influences externes ou au niveau macro. Par exemple, vous vous êtes peut-être rendu compte maintenant que le Département des ressources hydrauliques prépare une politique pour l'eau et l'assainissement, de sorte que toute stratégie de projet devra prendre cet élément en compte.
- L'analyse d'autres projets ou documents au moment de l'évaluation initiale peut avoir révélé des informations nouvelles et importantes. Par exemple, une étude plus approfondie des meilleures pratiques et des leçons apprises peut vous pousser à ajouter une composante pour l'éducation sanitaire de la communauté et l'organisation de comités pour les points d'eau, une composante qui n'était pas dans la stratégie d'origine de la note conceptuelle.
- L'évaluation des organisations qui travaillent déjà sur les lieux peut avoir permis de mieux savoir ce qui se passe déjà là où l'on envisage de travailler. Par exemple, l'évaluation initiale peut avoir confirmé ce que vous aviez déjà

pressenti (au moment de la note conceptuelle), c'est à dire qu'aucune autre organisation ne travaille dans les communautés ciblées.

Intervention sectorielle ou intégrée?

La stratégie retenue comme la plus appropriée sera peut-être multidimensionnelle. LACRO encourage quand c'est possible une programmation intégrée. L'encadré ci-dessous présente quelques exemples de ce type de programmation.

Exemples de stratégies de projets intégrées de LACRO

Dans cette région, le personnel des programmes s'efforce à concevoir les projets de développement sectoriels traditionnels de façon à ce qu'ils servent d'outils pour transformer les structures injustes. Par exemple, les projets de banques villageoises permettent de développer les capacités de leurs membres pour le plaidoyer au niveau local ; les femmes dans les groupes de santé reçoivent aussi une éducation civique sur leurs droits et leurs devoirs ; les projets agricoles abordent les questions de droits fonciers ; les projets de santé peuvent comprendre une composante de plaidoyer au niveau national sur les budgets nationaux de la santé.

Source: Junkin et al, sans date

Une théorie du changement sous-jacente

Le choix d'une stratégie de projet particulière reflète votre théorie du changement sous-jacente. La théorie du changement exprime comment vous et les parties prenantes du projet prévoyez que le changement aura lieu dans l'environnement où le projet sera mis en œuvre. On peut aussi appeler cela la logique de « moyens à fins » ou « le chemin du développement ». Par exemple, dans un projet sur le VIH/Sida qui comprend des activités d'éducation pour la prévention du VIH, la théorie du changement est que l'éducation à la prévention conduit à des changements de comportement et peut parvenir à faire diminuer les risques de contracter le VIH/Sida.

Comprendre l'idée d'une théorie du changement

Supposons qu'un bureau national de CRS ait choisi pour son projet agricole une stratégie de formation d'agriculteurs experts pour qu'ils puissent jouer le rôle d'agents de vulgarisation dans leur propre communauté.

La théorie du changement peut être expliquée ainsi. En améliorant la capacité d'agriculteurs experts par des connaissances techniques de pointe sur la production des cultures, en leur fournissant des bicyclettes, etc., ces paysans pourront et voudront partager ces connaissances avec d'autres paysans dans leur communauté, la production agricole augmentera dans la communauté, et les problèmes de sécurité alimentaire à long terme seront diminués.

La théorie du changement, dans cet exemple, exprime la manière dont l'équipe de conception anticipe qu'un investissement dans la capacité d'agriculteurs experts mènera à une forte augmentation de la production agricole.

Questions de réflexion

Pensez à un projet dans lequel vous êtes impliqué. Quelle est la théorie du changement qui sous-tend la direction suivie par le projet?

Les gens choisissent quelquefois une stratégie de projet à partir d'une logique qui n'est pas très claire. Leur choix peut être basé seulement sur:

- des convictions sur ce qui marche, plutôt que des preuves que cela marche,
- la supposition que les stratégies de projet utilisées actuellement doivent être les meilleures puisqu'elles ont survécu aux années,
- le désir de s'accrocher à la stratégie actuelle parce qu'on n'a pas envie de consacrer du temps à étudier d'autres stratégies possibles,
- la crainte des risques qu'il y a à essayer des approches nouvelles, ce qui fait qu'ils évitent de tester de nouvelles stratégies.

Si la théorie du changement n'est pas explicite, cela peut indiquer qu'on n'a pas réfléchi ou raisonné de manière claire à la façon dont la stratégie du projet va fonctionner dans la réalité. Une description claire de la théorie du changement permet aux parties prenantes de prendre les meilleures décisions sur la stratégie du projet afin d'assurer son succès.

Etudier et remettre en cause la théorie du changement sous-jacente

La théorie du changement décrite dans l'exemple ci-dessus (qu'un investissement dans la capacité d'agriculteurs experts mènera à une forte augmentation de la production agricole) n'est pas une idée neuve et effectivement elle semble plausible et durable. Elle est utilisée comme stratégie dans les projets de développement depuis des années. Sur quoi est donc basée cette théorie du changement ?

Bien que cette stratégie semble avoir un certain mérite et puisse fonctionner dans certaines communautés où elle est appliquée, un certain nombre d'études ont fait naître une inquiétude sur le fait que les agriculteurs experts:

- *ne font pas forcément de bons formateurs,*
- *n'ont peut-être pas vraiment intérêt à partager leurs nouvelles connaissances car celles-ci leur donnent un avantage comparatif s'ils ne le font pas,*
- *n'ont peut-être pas le temps de faire la formation,*
- *sont peut-être des « experts » pour des raisons qui ne sont pas transférables à d'autres agriculteurs, par exemple un meilleur accès aux ressources,*
- *vivent peut-être dans un contexte social, économique et culturel qui fait qu'il leur est difficile de fréquenter tous les paysans de la communauté.*

Ces inquiétudes soulèvent des questions sérieuses sur la réussite potentielle de la stratégie. Cela ne veut pas dire qu'un travail avec des agriculteurs experts ne marchera pas, mais que CRS et ses partenaires devraient envisager d'analyser:

- *les chances de succès de cette stratégie et son adaptation au contexte socioculturel particulier ;*
- *les hypothèses que fait la stratégie sur la capacité et la volonté des agriculteurs experts de former d'autres agriculteurs pour accroître la production agricole ;*
- *les différentes options pour la mise en place d'un système durable de motivations pour les paysans qui acceptent de consacrer une partie de leur temps à travailler comme agriculteurs experts.*

Questions de réflexion

1. En vous référant à votre expérience de gestion de projets, qu'est-ce qui s'est passé quand la théorie du changement n'était pas clairement identifiée ?
2. Racontez une situation qui vous est arrivée et où une stratégie qui semblait plausible et durable s'est avérée ne pas marcher dans un contexte socioculturel particulier.

Pérennité de la stratégie de projet

La façon dont la stratégie reflète des préoccupations de pérennité est directement liée à la théorie du changement. La pérennité suppose que l'on prend une perspective de long terme dans toutes les interventions du projet. La pérennité concerne particulièrement les effets du projet : des améliorations à long terme du bien-être et des moyens de subsistance qui sont amenées par le projet.

Il y a de nombreuses façons de promouvoir la pérennité dans une stratégie de projet. Voici quelques exemples:

- des bénéfices multiples et des effets plus généralisés qui se répandent au delà du projet lui-même;
- la volonté et la capacité des institutions locales à assumer la responsabilité de maintenir les services;
- la probabilité que les communautés veuillent autofinancer les initiatives du projet;
- le fait que les individus ciblés continuent les nouvelles pratiques qui ont été introduites;
- l'adoption de politiques pour appuyer le travail du projet.

Les questions de pérennité seront plus ou moins reflétées dans la stratégie du projet selon la nature du projet, les types de participants et de partenaires impliqués, et le contexte ou l'environnement dans lequel le projet sera mis en œuvre.

Impliquer les parties prenantes dans l'étude de la stratégie

L'étude de la stratégie est une autre bonne occasion d'impliquer les parties prenantes dans les décisions importantes du projet. Une bonne partie des étapes décrites ci-dessous peut être faite durant un atelier où il sera facile d'impliquer un grand nombre de parties prenantes. Certaines parties prenantes peuvent se sentir plus à l'aise dans le cadre de leur propre communauté.

COMMENT ÉTUDIER LA STRATÉGIE D'UN PROJET

Etape 1: Reconsidérer les leçons apprises et les meilleures pratiques

On prendra le temps de reconsidérer la stratégie de projet de la note conceptuelle pour s'assurer que tous sont convaincus d'avoir fait le meilleur choix. L'examen de la

stratégie à la lumière des leçons apprises et des meilleures pratiques permettra aux parties prenantes de profiter des nouvelles connaissances.

Vous devriez déjà avoir fait une étude des publications pour identifier les meilleures pratiques, soit durant la phase de la note conceptuelle, soit durant la phase d'évaluation initiale et d'analyse. C'est le moment d'utiliser ces meilleures pratiques et ces leçons apprises pour évaluer la stratégie proposée. Vous trouverez des informations auprès des sources suivantes:

- des rapports d'évaluation ou des résumés de projets concernant des problèmes similaires dans votre propre pays.
- des rapports d'évaluation et des résumés de projets similaires de CRS dans le monde entier, disponibles sur le site Intranet de CRS.
- les principes de qualité des programmes, les principes sectoriels ou d'autres documents de planification stratégique de CRS au niveau mondial, régional ou national.

Maintenant, demandez-vous: "Qu'est-ce que tous ces documents et ces principes nous disent sur la stratégie (ou la combinaison de stratégies) qui a le plus de chance d'amener le changement désiré dans notre projet?"

Etape 2: Analyse des besoins non-satisfaits

Vous avez peut-être déjà étudié durant la phase d'évaluation initiale (ou d'analyse) les besoins non-satisfaits qui existent dans les services fournis. Maintenant, vous êtes peut-être en train d'envisager des stratégies nouvelles. Avant d'élaborer de nouvelles interventions, vous voulez vous assurer qu'il n'y a pas d'autres organisations - gouvernementales ou non-gouvernementales – qui les fournissent déjà dans les endroits ciblés. Référez-vous au chapitre III, section 4 pour des informations supplémentaires sur l'évaluation des besoins non-satisfaits qui existent dans la fourniture de services aux communautés.

Le tableau ci-dessous aide à collecter les informations sur les services et appuis qui sont déjà apportés par d'autres organisations et les besoins non-satisfaits qui peuvent exister. Une ligne a déjà été remplie comme exemple.

Tableau 3.7 Liste de questions pour l'analyse des besoins non-satisfaits

Organisation	Stratégies/ approches	Zone géographique	Participants au projet	Commentaires sur la qualité des programmes de l'organisation
PATH	Programme d'éducation par les pairs pour le VIH/Sida	Ville de Mombassa et zones rurales de l'ouest du Kenya	Employés des compagnies para-étatiques ; jeunes et adultes sexuellement actifs des zones rurales	Comptes rendus positifs; occasion de fournir un appui complémentaire à la programmation

Etape 3: Entreprendre une analyse des capacités

Une analyse des capacités mesure la capacité de CRS, des partenaires et de la communauté à mettre en œuvre une stratégie particulière et les activités qui y correspondent. CRS travaille en proche collaboration avec les organisations partenaires pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer les projets. Il faut donc réfléchir sérieusement aux capacités matérielles, financières, humaines et managériales qui sont nécessaires pour les différentes stratégies de projet envisagées. La capacité est définie comme l'aptitude d'individus et d'organisations à exercer des fonctions de manière effective, efficace et durable. Les analyses de capacités sont aussi appelées « évaluations organisationnelles initiales. »

En général, l'objectif de l'analyse des capacités est de répondre à ces trois questions:

- quelles capacités matérielles (véhicules, ordinateurs), financières, humaines et managériales existent et sont suffisantes pour mettre en œuvre les stratégies proposées pour le projet?
- quelles capacités existent déjà mais doivent être augmentées ou élargies pour mettre en œuvre les stratégies proposées pour le projet?
- y a-t-il des objectifs supplémentaires de développement des capacités qui doivent être inclus dans le projet, soit pour mettre en œuvre les stratégies proposées pour le projet, soit comme objectifs indépendants?

Vous avez peut-être déjà fait une analyse partielle des capacités pour la note conceptuelle ou dans le cadre de l'évaluation initiale, et vous voulez maintenant la

développer. Vous pouvez inclure une analyse complète des capacités comme l'une des activités du projet ou prévoir de former le personnel de CRS et des partenaires et les communautés dans le cadre du projet. Vous pouvez utiliser ces informations pour répondre aux questions ci-dessus. Si vous devez « creuser » d'avantage, vous pouvez trouver des informations dans des résumés d'évaluation ou entreprendre une évaluation organisationnelle initiale. Référez-vous au chapitre VI pour plus d'informations sur les outils pour mener une analyse des capacités (ex. CARE NEPAL, 1997).

Etape 4: Répondre aux questions d'évaluation de la stratégie

A la lumière des informations et des perspectives tirées de toutes les évaluations et analyses déjà faites, vous êtes maintenant plus à même de valider la stratégie proposée initialement dans la note conceptuelle ou, si nécessaire, d'y faire des modifications. La liste de contrôle pour l'évaluation de la stratégie (Tableau 3.8) comprend des questions qui aident à examiner la stratégie de façon critique. Vous pouvez ajouter des questions à cette liste pour qu'elle prenne en compte des considérations importantes au niveau local.

Ce travail de remise en cause de votre réflexion et de vos hypothèses initiales permet de donner plus de rigueur à la conception finale du projet. Comme cela a été dit à la section 4, il est recommandé d'étudier le tableau 3.8 plus tôt dans le processus, pour que vous ne vous retrouviez pas maintenant, les partenaires et vous, avec une stratégie mal choisie. A ce stade, le tableau 3.8 devrait seulement être un dernier contrôle sur vos choix de stratégies.

Tableau 3.8 Liste de contrôle pour l'évaluation de la stratégie

Questions pour l'évaluation de la stratégie
Intérêts et influences identifiés durant l'analyse des parties prenantes
1. Quelles hypothèses la stratégie du projet fait-elle à propos des intérêts et de l'influence de chacune des principales parties prenantes? Par exemple, est-il supposé que les membres de la communauté vont se porter volontaires, de leur propre gré et avec enthousiasme, pour éduquer leurs pairs dans le cadre d'un projet sur le Sida? Est-il supposé que les maris soutiendront pleinement la participation de leurs femmes dans ce projet?
2. Quelles réactions négatives peut-on prévoir dans le cadre du projet, étant donné les intérêts et l'influence des parties prenantes du projet? Par exemple, peut-il y avoir une réaction négative des parents ou de la hiérarchie de l'Eglise si les enfants reçoivent une éducation sur la prévention du VIH/Sida?
3. Certaines de ces hypothèses ou réactions négatives peuvent-elles poser des risques pour la réussite du projet? Lesquelles? Comment la stratégie de projet doit-elle les prendre en compte?
4. Comment les hommes, les femmes, les filles et les garçons bénéficieront-ils de cette stratégie? Comment la stratégie favorise-t-elle leur capacité à participer et à prendre des décisions?
Informations tirées de l'évaluation initiale
5. Dans quelle mesure est-ce que la stratégie du projet renforce, diversifie ou maximise le capital de la communauté ou des ménages?
6. Dans quelle mesure la stratégie aborde-t-elle l'influence qu'ont les politiques et les structures au niveau macro sur le capital des communautés ou des ménages? Serait-il bon d'ajouter un autre objectif au projet? Faut-il considérer une stratégie intégrée ?
7. Dans quelle mesure la stratégie prend-elle en compte les tendances, les chocs ou les risques actuels ou futurs qui augmentent la vulnérabilité des gens?
8. Comment la stratégie contribuera-t-elle à renforcer les stratégies de subsistance des ménages ou de la communauté?
9. Comment la stratégie correspond-elle aux besoins identifiés durant l'évaluation initiale (ressentis, exprimés, normatifs et comparatifs)?
10. Comment la stratégie s'appuie-t-elle sur les forces et les possibilités révélées par l'évaluation initiale?
11. Comment la stratégie prend-elle en compte les possibilités de collaboration et de partenariat avec d'autres organisations?
Perspectives données par l'analyse et le choix des objectifs
12. La stratégie répond-elle au problème central énoncé?
13. Faut-il s'atteler à tous les objectifs identifiés ou seulement à quelques-uns?
14. Quels sont les principales chaînes causales identifiées dans l'arbre à problèmes? Comment la stratégie s'y attaque-t-elle?
15. Comment les causes sous-jacentes, structurelles, identifiées dans l'arbre à problème sont-elles abordées par la stratégie?

(cont.)

Questions pour l'évaluation de la stratégie
Choix suggérés dans l'étude de la stratégie - théorie du changement sous-jacente
16. Quelles sont les hypothèses que nous faisons ici ? Pourquoi faut-il faire comme cela ?
17. Quelles sont les bornes de notre réflexion au sein de cette stratégie ?
18. Avons-nous ici des approches exclusives ("ceci ou cela")? Devrions-nous chercher des solutions inclusives ("ceci et cela") ?
Faisabilité
19. La stratégie est-elle faisable d'un point de vue technique ?
20. La stratégie est-elle viable d'un point de vue financier et économique ?
Pérennité
21. Si la stratégie prévoit de fournir des biens et des services, comment ceux-ci continueront-ils à être fournis après la fin du projet ?
22. Que prévoit la stratégie par rapport à la façon dont les frais récurrents seront couverts dans le futur?
23. Si la stratégie prévoit un travail avec des volontaires ou l'établissement de nouvelles structures administratives communautaires, comment leur travail sera-t-il soutenu après la fin du projet ?
Analyse des capacités et analyse organisationnelle
24. La stratégie du projet tire-t-elle parti des points forts et des capacités de CRS et de ses partenaires?
25. La stratégie doit-elle comprendre un autre objectif et/ ou une autre activité pour renforcer la capacité organisationnelle de l'une des parties prenantes du projet?

Etape 5: Relier cette section au document de projet

Les informations relatives aux décisions prises lors de l'étude de la stratégie joueront un rôle clef dans le document de projet. Ces éléments sont spécifiquement demandés dans la section « Description de la stratégie, diagramme de résultats et Proframe » du document de projet (Cf. Chapitre V). Cette partie est cruciale car c'est l'explication et la justification de l'intervention proposée.

AUTRES RÉFÉRENCES

Le chapitre VI contient des outils et des informations supplémentaires pour évaluer les stratégies de projets.

Outils

Le chapitre VI comprend deux outils qui vous permettent d'évaluer votre stratégie de deux points de vue différents.

Il y a aussi deux outils qui sont utilisés à CRS/WARO et qui peuvent vous aider à entreprendre une analyse des capacités d'une organisation. Il existe de nombreux autres outils d'analyse des capacités organisationnelles, il est donc recommandé de consulter votre DRD/PQ et le Conseiller en Renforcement Institutionnel (Capacity Building Adviser) si vous avez besoin d'aide supplémentaire.

Informations supplémentaires

Les études de cas sur le prisme de justice de CRS : réflexions sur la justice, la solidarité et l'édification de la paix dans les programmes de CRS (The CRS Justice Lens Case Studies: Reflections on Justice, Solidarity and Peacebuilding in CRS Programming) permettent à CRS d'explorer des stratégies pour promouvoir la justice dans ses programmes à l'étranger, d'en identifier les possibilités et les défis, et de synthétiser les implications et les questions de politique qui en ont émergé.

Créer des partenariats, éduquer les enfants (Creating Partnerships, Educating Children) est un document qui contient huit études de cas tirées de l'expérience de CRS à travailler en partenariat pour améliorer l'accès à l'éducation, sa qualité et son adéquation aux conditions locales de part le monde. Trois thèmes sont abordés : redéfinir le rôle des communautés dans l'amélioration de l'éducation, renforcer la société civile par le biais de l'éducation, et encourager les partenariats pour influencer la politique relative à l'éducation.

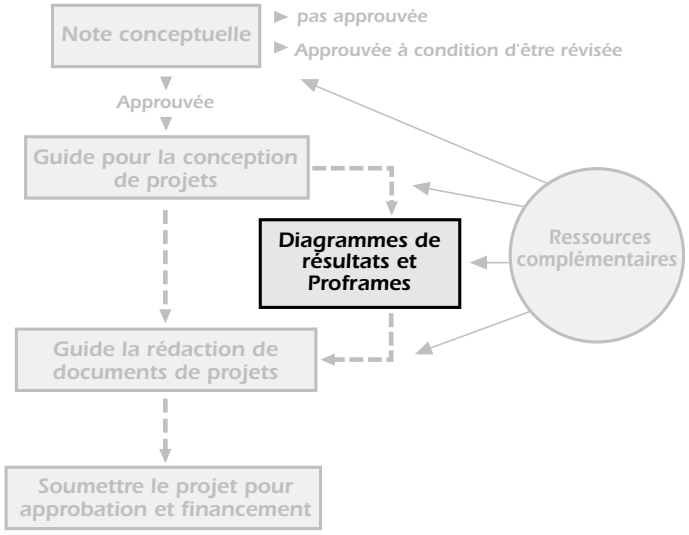
CHAPITRE IV

Section 1

DIAGRAMMES DE RÉSULTATS, PROFRAMES ET PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

INTRODUCTION

Bravo ! Vous êtes presque à la ligne d'arrivée de la conception du projet. Ce qui reste à faire avant de vraiment commencer à rédiger le document de projet lui-même est de préciser le diagramme de résultats (souvenez-vous du diagramme de résultats que vous avez élaboré pour accompagner la note conceptuelle du chapitre II), construire un Proframe et élaborer vos plans de suivi et évaluation (S&E) pour le projet.


Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Les informations, les analyses et les décisions de toutes les étapes précédentes de la conception du projet sont les matières premières qui serviront à construire le diagramme de résultats et le Proframe. Le but de ces diagrammes est d'intégrer et de synthétiser le travail précédent, et aussi révéler ce qui pourrait avoir été oublié durant ce travail.

Ensemble, un diagramme de résultats et un Proframe résument les éléments clés du projet grâce à la *hiérarchie des objectifs*. Chaque niveau d'objectifs est un « moyen » pour atteindre une « fin » jusqu'au niveau du but. Par exemple, les activités sont les « moyens » pour obtenir comme « fins » des effets, etc. Vous trouverez que cette hiérarchie, illustrée dans la Figure 19, ressemble beaucoup à la logique « moyen-à-fin » développée dans l'arbre à objectifs. Vous avez raison, c'est vrai !

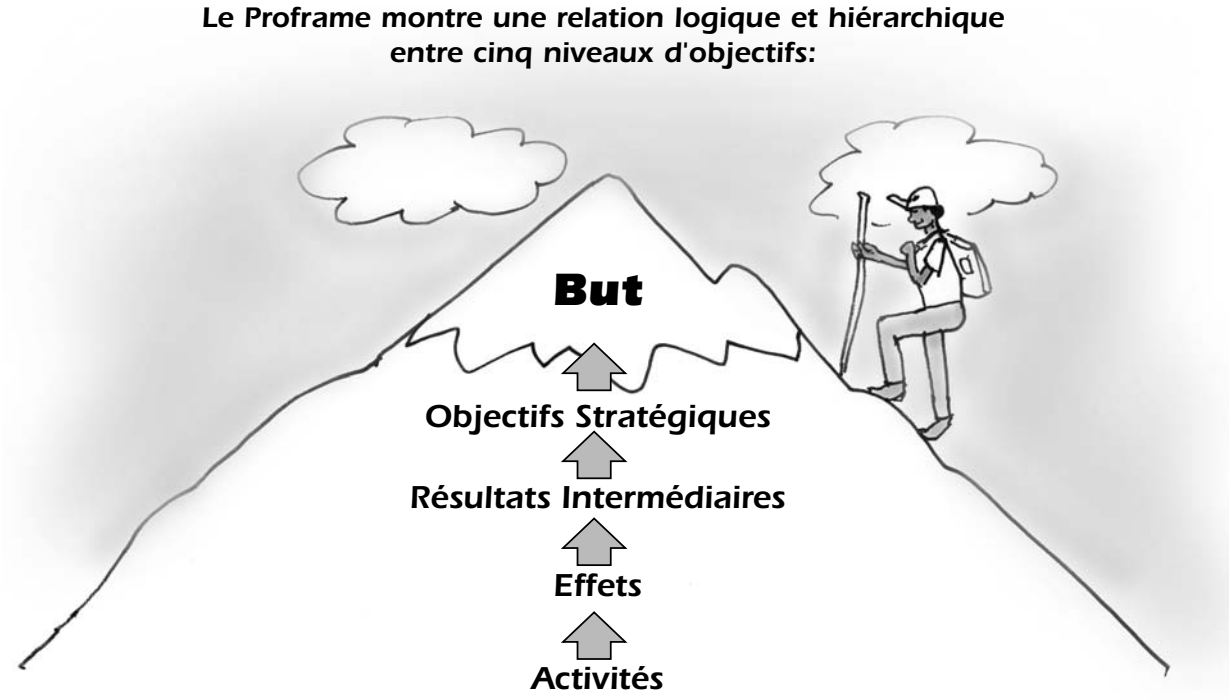


Figure 19: la hiérarchie des objectifs dans le Proframe

Dans cette section, vous allez:

- étudier la définition d'un diagramme de résultats et d'un Proframe
- étudier la définition des outils de planification de S&E qui y correspondent
- apprendre pourquoi ces outils sont si utiles
- comprendre les concepts de base et les mises en garde sur lesquels ils sont fondés

DÉFINITIONS

Diagramme de Résultats

Conceptualisé à l'origine par USAID, le diagramme de résultats est un schéma facile à lire qui donne un instantané des trois niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs d'un projet. Il permet de comprendre facilement le pourquoi du projet. USAID exige un diagramme de résultats pour toutes les demandes de financements qui lui sont soumises.

La figure 20 montre l'exemple d'un projet multi-sectoriel relativement complexe comprenant trois objectifs stratégiques (OS) et sept résultats intermédiaires (RI). Des projets moins complexes auront peut-être seulement un OS et deux ou trois RI.

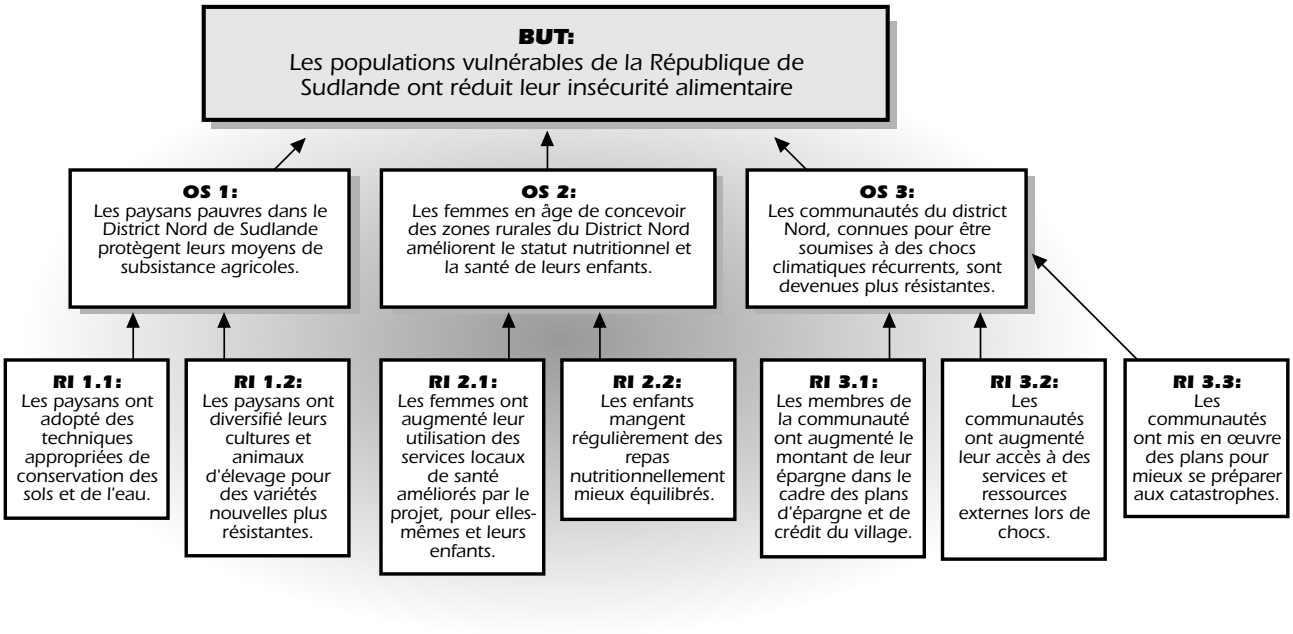

BUT:
Les populations vulnérables de la République de Sudlande ont réduit leur insécurité alimentaire
OS 1:
Les paysans pauvres dans le District Nord de Sudlande protègent leurs moyens de subsistance agricoles.
OS 2:
Les femmes en âge de concevoir des zones rurales du District Nord améliorent le statut nutritionnel et la santé de leurs enfants.
OS 3:
Les communautés du district Nord, connues pour être soumises à des chocs climatiques récurrents, sont devenues plus résistantes.
RI 1.1:
Les paysans ont adopté des techniques appropriées de conservation des sols et de l'eau.
RI 1.2:
Les paysans ont diversifié leurs cultures et animaux d'élevage pour des variétés nouvelles plus résistantes.
RI 2.1:
Les femmes ont augmenté leur utilisation des services locaux de santé améliorés par le projet, pour elles-mêmes et leurs enfants.
RI 2.2:
Les enfants mangent régulièrement des repas nutritionnellement mieux équilibrés.
RI 3.1:
Les membres de la communauté ont augmenté le montant de leur épargne dans le cadre des plans d'épargne et de crédit du village.
RI 3.2:
Les communautés ont augmenté leur accès à des services et ressources externes lors de chocs.
RI 3.3:
Les communautés ont mis en œuvre des plans pour mieux se préparer aux catastrophes.

Figure 20: *Un exemple de diagramme de résultats*

Le Proframe

CRS définit le Proframe comme un outil logique de planification permettant de générer un cadre logique de projet ou de programme (**Pro**ject or **Pro**gram **Frame**work). Le ProPack présente la manière d'utiliser ce tableau dans les projets. Il faut noter que le Proframe peut aussi être utilisé au niveau des programmes. Par exemple, un bureau national peut vouloir élaborer un Proframe qui servira de guide dans l'amélioration de la qualité de ses programmes. Aussi, le Proframe peut être utilisé pour la planification stratégique, dans le cadre d'un plan stratégique régional par exemple.

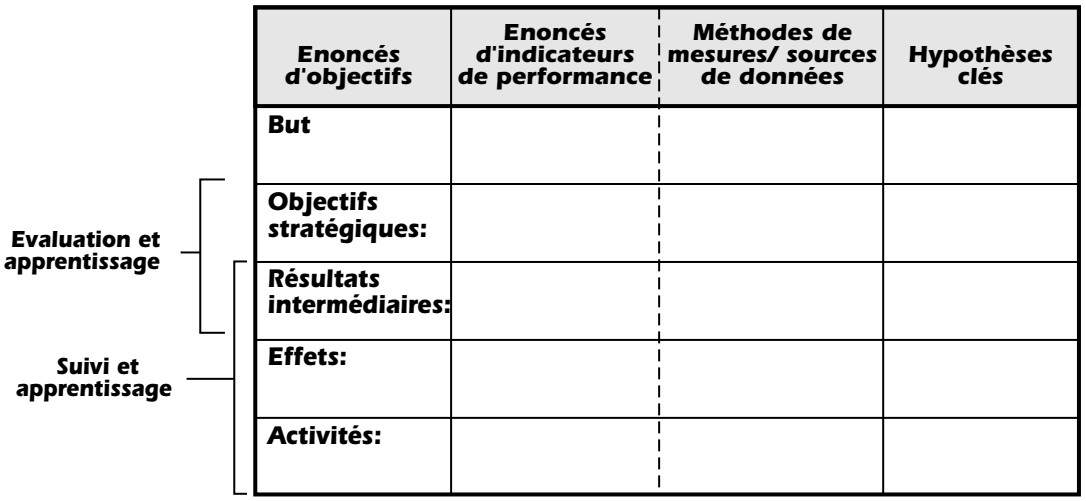


Figure 21: *la matrice du Proframe*

Le Proframe est une combinaison du diagramme de résultats avec un outil plus ancien connu sous le nom de cadre logique (Logical Framework ou Logframe) utilisé par la plupart des organisations de développement dans le monde. Le diagramme de résultats est un instantané des objectifs de niveau supérieur; le Proframe donne des détails sur les indicateurs et les hypothèses clés de performance et planification du projet. Dans la section 4 de ce chapitre, vous trouverez différents outils de planification de S&E qui aident à remplir le Proframe et planifier les activités de S&E.

Le Proframe diffère du Logframe en ce qu'il emploie:

- un niveau d'objectifs supplémentaire, appelé Résultats Intermédiaires
- des noms ou des termes légèrement différents de ceux utilisés dans certains logframes.

Pour trouver une traduction des termes utilisés par CRS dans son Proframe par rapport aux différentes terminologies utilisées par les bailleurs de fonds, on se référera au chapitre V (p. 184), au tableau « Matrice de traduction : comparaison des cadres logiques de planification. »

Résultats intermédiaires

Que sont exactement les **Résultats Intermédiaires** (RI)? Ce sont des ponts, ou des « intermédiaires » cruciaux, entre ce qu'un projet fournira (les effets) et son but (l'objectif stratégique). L'histoire d'Hamida ci-dessous en donne une illustration.

L'histoire d'Hamida

Hamida dirige un projet de santé de CRS dans lequel l'un des objectifs stratégiques (OS) est une diminution de l'incidence de la diarrhée aiguë chez les enfants. Le projet a à la fois un Proframe et un système de suivi et évaluation (S&E). Hamida a aussi participé récemment à une formation de CRS sur le S&E. Elle comprend donc maintenant les étapes qui permettront au projet de réussir – dans ce cas mesuré par une diminution des cas de diarrhée chez les enfants reportés à la clinique locale. Hamida et son équipe ont aussi choisi un résultat intermédiaire pour cet OS afin de suivre les changements de comportement des parents dans le traitement de la diarrhée de leurs enfants.

Six mois après le début du projet, Hamida et son équipe ont étudié les données du RI et se sont rendu compte que, bien que la formation ait été faite à temps et correctement, ceux qui y avaient participé n'utilisaient pas la thérapie de réhydratation orale qui leur avait été enseignée pour traiter les enfants souffrant de diarrhée. Après avoir interrogé les participants du projet, Hamida s'est rendu compte que la formation présentait surtout des messages sur la réhydratation mais sans faire d'exercices pratiques pour apprendre aux parents à mélanger et administrer eux-mêmes aux enfants les solutions de réhydratation, en utilisant des mesures et des récipients qui leur étaient familiers.

Hamida a aidé les formateurs à réviser le programme de formation compte tenu des données de ces résultats intermédiaires. Ceci n'a pratiquement rien coûté. Lors de l'évaluation suivante, les indicateurs de RI ont montré que les parents utilisaient davantage la réhydratation orale. Hamida et son équipe sont maintenant presque certains que l'évaluation à mi-parcours montrera que l'objectif du projet, c'est à dire réduire la diarrhée aiguë chez les enfants, sera très probablement atteint.

En d'autres mots, les RI permettent de s'assurer aussitôt que possible après le début de la mise en œuvre, que les activités et les effets du projet aident les personnes impliquées à réaliser leurs objectifs stratégiques (OS).

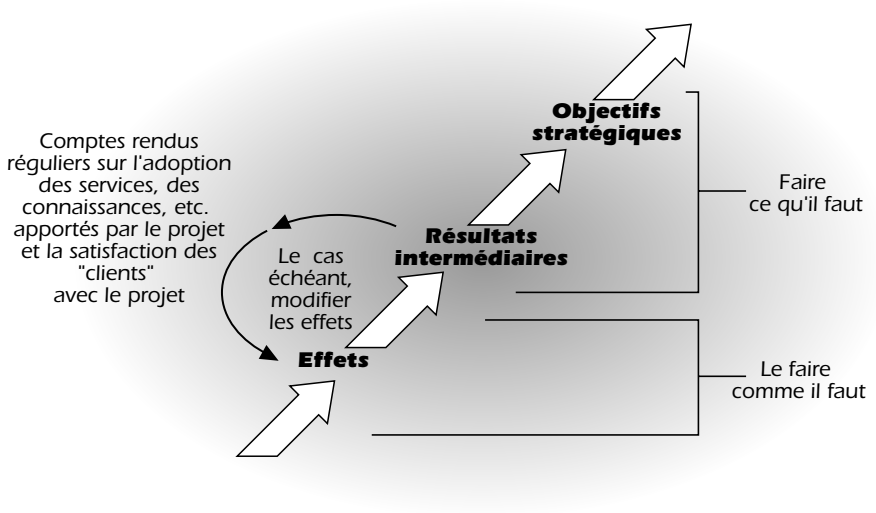

Objectifs stratégiques
Comptes rendus réguliers sur l'adoption des services, des connaissances, etc. apportés par le projet et la satisfaction des "clients" avec le projet
Faire ce qu'il faut
Résultats intermédiaires
Le cas échéant, modifier les effets
Effets
Le faire comme il faut

Figure 22: Les résultats intermédiaires aident les chefs de projet à mieux gérer afin d'atteindre les résultats espérés

Par exemple, Hamida n'a pas attendu l'évaluation à mi-parcours pour entrevoir les difficultés du projet. En suivant son indicateur de RI juste après la réalisation des activités (effets), elle a pu rapidement ajuster les effets et les activités du projet (liés ici au programme de formation) pour résoudre le problème découvert au niveau des RI – c'est à dire de savoir si les participants à la formation utilisaient dans leur vie de tous les jours les leçons apprises de la manière prévue par le projet. Le fait que le projet ait des difficultés ne veut pas dire qu'Hamida était une moins bonne chef de projets. Au contraire, sa façon d'aborder ces problèmes a montré qu'elle gérait son projet de façon active et efficace.

Questions de réflexion

1. Comment pouvez-vous comparer l'histoire d'Hamida avec votre propre expérience de mise en œuvre de projets et de suivi (ou non) des RI?
2. Sur la base de votre expérience, quelle histoire raconteriez-vous à un partenaire pour lui expliquer l'importance des RI?
3. Comment les RI affectent-ils le type de feedback qu'un superviseur pourrait donner aux employés qui mettent en œuvre le projet?

Les outils de planification du S&E

Il y a plusieurs outils de planification de S&E qui vous aideront à remplir le Proframe et à réfléchir à votre plan de S&E. Ils sont présentés ici. On trouvera des explications supplémentaires dans la section 4 de ce chapitre.

Fiche de méthodes de mesures / sources de données: Dans la plupart des cas, vous devrez collecter des données pour les indicateurs de performance du projet. Les *fiches de méthodes de mesures / sources de données* sont un outil qui vous aidera à réfléchir à certaines questions importantes pour la collecte des données. Une fois que vous aurez rempli une fiche pour chaque indicateur, vous transfèrerez un résumé de ces informations dans la colonne 3 du Proframe. A noter la ligne disjointe entre les colonnes 2 et 3 du Proframe ; cela reflète le jeu croisé et les itérations entre ces deux colonnes.

Tableau de suivi des indicateurs de performance: Un certain nombre de bailleurs, dont l'USAID, exigent ce tableau de suivi des indicateurs de performance. Il résume les cibles choisies pour chacun des indicateurs de performance, généralement par année. Les progrès du projet par rapport à ces cibles sont les informations principales que vous devez utiliser dans les rapports de progrès.

Fiche des responsabilités de suivi: Quand vous remplirez la *fiche des méthodes de mesures/ sources de données*, vous devrez aussi réfléchir à qui sera responsable des tâches de S&E, dont la collecte, l'analyse des données et la rédaction des rapports. La *fiche des responsabilités de suivi* est un outil de planification de S&E qui vous aidera à déterminer les rôles et les responsabilités pour le S&E, ainsi que ses implications budgétaires (par exemple, achat d'ordinateurs, formation du personnel ou du partenaire en S&E).

Fiche pour l'étude de base: La *fiche d'étude de base* vous aide à réfléchir dès la conception du projet de qui et de quoi vous aurez besoin pour les différentes tâches nécessaires à l'étude de base. Il est utile de discuter de ce sujet lors de cette phase de conception du projet du fait des coûts (en temps, argent et personnel) qui pourraient découler des décisions que vous prendrez à propos de l'étude de base.

Calendrier de S&E: Le *calendrier de S&E* aide à réfléchir à quand les données de S&E du projet devront être disponibles. Par exemple, vous pouvez avoir besoin d'informations de S&E pour prendre des décisions quant au plan de programmation annuelle (APP) du bureau national, pour l'équipe d'évaluation à mi-parcours qui doit arriver, ou pour une réunion semestrielle avec l'USAID, etc. En précisant à l'avance les dates auxquelles ces décisions devront être prises, l'équipe de conception du projet pourra alors reprendre les étapes unes à unes afin de s'assurer que toutes les activités de S&E soient programmées au moment voulu.

POURQUOI CES OUTILS DE S&E SONT-ILS TELLEMENT EFFICACES?

Les diagrammes de résultats, les Proframes et les autres outils de planification de S&E qui les accompagnent peuvent aider de la façon suivante:

- **Améliorer la conception des projets.** Ebaucher un diagramme de résultats, puis le compléter pour en faire un Proframe, vous oblige à réfléchir de façon critique et claire aux interventions envisagées dans le projet. Cela vous aide à déterminer:
  1) si les interventions envisagées sont faisables et réalistes
  2) si vous avez même assez d'informations pour décider de cela à ce stade de la conception du projet
  3) quels risques et quelles hypothèses peuvent avoir un effet sur les chances de réussite du projet.
- **Renforcer la mise en œuvre du projet.** Une fois la mise en œuvre commencée, le Proframe aide à évaluer si le projet fonctionne bien ou non. Cela vous permet donc, à vous et vos partenaires, d'adapter ou de changer les activités en conséquence.

- **Communiquer l'essence du projet aux parties prenantes.** Les diagrammes de résultats et les Proframes fournissent d'un seul coup d'œil une vue d'ensemble des données principales du projet. Cela est extrêmement utile pour les parties prenantes qui n'auront peut-être pas le temps de lire tout le document de projet.
- **Incorporer le suivi et l'évaluation (S&E).** Le Proframe encourage à prendre en considération les buts et les approches de S&E dès le début de la conception du projet. Avec l'aide des outils de planification de S&E, le Proframe définit les éléments de base qui permettront d'élaborer des plans et des systèmes de S&E utiles et rentables.
- **Lier plus clairement la conception du projet avec le document de projet, le budget et les plans de mise en œuvre.** Armé d'un Proframe qui aura été complété en utilisant les outils de planification de S&E, vous êtes plus à même de rédiger un document de projet clair et succinct. Ensuite, il sera aussi beaucoup plus facile d'élaborer un plan détaillé de mise en œuvre, un plan de S&E plus précis correspondant au Proframe, et un budget.
- **Fournir un plan facile à suivre pour les rapports.** De la même façon, la rédaction des rapports est facilitée. En effet, les Proframes présentent des catégories grâce auxquelles on peut se concentrer sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs clés. Cela permet d'éviter de longs rapports descriptifs qui ne contiennent pas d'informations importantes.
- **Faciliter l'apprentissage organisationnel au sein de CRS.** L'utilisation d'une approche et d'une terminologie communes pour les diagrammes de résultats et les Proframes par tous les bureaux de CRS est une autre étape qui permettra d'améliorer l'apprentissage organisationnel. Le personnel peut plus facilement partager ses expériences de conception et de mise en œuvre de projets parce que tous utilisent le même processus de travail.

Bien sûr, les diagrammes de résultats, les Proframes et les outils de planification de S&E ne sont pas des « instruments magiques » qui produisent automatiquement des projets bien conçus! Mais ils aident certainement à vous organiser de manière logique et à étudier d'un œil critique toutes les réflexions et les analyses faites durant les étapes précédentes de la conception du projet. De plus, vous verrez que construire le Proframe vous aide souvent à découvrir quelles analyses sont peut-être incomplètes, et donc quelles informations contextuelles supplémentaires vous sont nécessaires pour terminer la conception du projet.

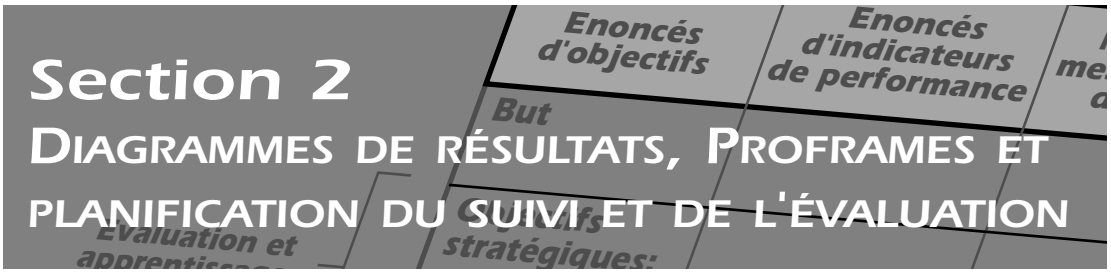
MYTHES SUR LES DIAGRAMMES DE RÉSULTATS ET LES PROFRAMES

Malgré les nombreux avantages de ces outils, certaines personnes s'inquiètent et pensent que ce sont des instruments clés en main, « taille unique » fournis par la direction pour répondre avant tout aux exigences des bailleurs de fonds. Mais la plupart des utilisateurs du Proframe se rendent compte que:

- Quand les parties prenantes sont impliquées dans la conception des diagrammes de résultats et des Proframes, les connaissances de la communauté et des partenaires fournissent des informations utiles à la conception du projet, ce qui permet une approche venant de la base;
- Alors que les besoins des bailleurs de fonds sont satisfaits, les autres parties prenantes en bénéficient aussi. Par exemple, un Proframe peut aider les chefs de projet à mieux répondre aux besoins spécifiques et inquiétudes des participants au projet, au fur et à mesure du déroulement du projet;
- les diagrammes ne sont que des structures de base pour concevoir et gérer un projet. Toutes les informations contenues dans ces cadres doivent refléter les conditions locales et y répondre;
- les Proframes ne sont pas gravés dans la pierre. Il est important de faire des ajustements si les circonstances changent et au fur et à mesure des expériences gagnées dans la mise en œuvre. Des évaluations et révisions régulières du Proframe peuvent être incorporées dans la planification annuelle des bureaux nationaux et des partenaires. De nombreux bailleurs de fonds sont prêts à accepter des révisions quand les raisons sont claires et que les changements permettront une meilleure réussite du projet.

Questions de réflexion

1. Comment décririez-vous l'attitude qu'ont en général le personnel et les partenaires par rapport aux diagrammes de résultats, Proframes ou cadres logiques en général?
2. Pourquoi pensez-vous que ces attitudes existent?
3. Dans votre situation, lesquels des points ci-dessus (c'est à dire ce que la plupart des utilisateurs de Proframes découvrent) peuvent aider à transformer les attitudes négatives en quelque chose de plus positif? Pourquoi?



Section 2
DIAGRAMMES DE RÉSULTATS, PROFRAMES ET PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

LE TABLEAU DU PROFRAME

Dans cette section, vous allez:

- étudier en détail chaque colonne du tableau du Proframe; et
- voir pour chaque colonne les questions de S&E qui s'y rattachent

COLONNE I: ENONCÉS D'OBJECTIFS

Les cinq cases de la première colonne du tableau du Proframe sont appelées « énoncés d'objectifs ». A chaque niveau, un ou plusieurs objectifs doivent être atteints. Ensemble, ils forment la hiérarchie des objectifs grâce à la relation « moyens-à-fin » entre les différents niveaux d'objectifs.

Les **activités** décrivent les actions qui doivent être entreprises et gérées afin de délivrer aux bénéficiaires et participants ciblés les éléments du projet, les services, la connaissance, l'expertise, les attitudes, et/ou un environnement favorable/une amélioration des politiques.

Exemple d'effet

...pour une intervention en agriculture	...Pour une intervention dans le domaine de l'édification de la paix
Le personnel de CRS et du partenaire mettra en place et assurera la formation des femmes qui cultivent le riz pour leur apprendre des techniques de culture à la fois plus productives et meilleures pour l'environnement.	*Le personnel de CRS et du partenaire organisera un atelier qui réunira deux groupes ethniques en conflit afin d'identifier une activité tangible d'intérêt mutuel.*

Les **effets** sont les biens, services, connaissances, etc. qui sont non seulement livrés par le projet (comme résultat des activités entreprises), mais aussi bien perçus de manière mesurable et efficace par les bénéficiaires ou participants prévus, comme dans l'histoire d'Hamida. Les effets découlent de la bonne réalisation des activités.

Exemple d'effet

...pour une intervention en agriculture	...Pour une intervention dans le domaine de l'édification de la paix
Les femmes cultivateurs de riz ont montré que leurs connaissances et savoir-faire sur les techniques améliorées de culture du riz avaient augmenté.	*Les deux groupes ethniques se sont officiellement mis d'accord sur un plan pour mettre en œuvre une activité tangible d'intérêt mutuel.*

Les résultats intermédiaires (RI) énoncent le(s) changement(s) attendu(s) dans le comportement des bénéficiaires ou participants, en réponse directe à des effets réussis. Les réponses au niveau des RI peuvent se manifester par:

- des changements dans la facilité d'adoption par les participants de nouveaux comportements ou savoir-faire encouragés par les projet;
- l'expansion du projet et une augmentation de sa portée;
- de nouvelles manières d'organiser ou de gérer des systèmes;
- des changements dans les politiques; ou
- toute autre chose qui montre que l'effet du projet est utilisé – et de façon correcte ou peut-être même novatrice – par les groupes ciblés.

Ces réponses sont appelées "intermédiaires" car elles indiquent des changements visibles de la part des bénéficiaires/participants, nécessaires dans la réalisation des SO.

Exemple de RI

...pour une intervention en agriculture	...Pour une intervention dans le domaine de l'édification de la paix
Les femmes cultivateurs de riz utilisent des techniques améliorées de culture.	*Les deux groupes ethniques ont effectivement commencé à mettre en œuvre l'activité sur laquelle ils se sont mis d'accord.*

Les **objectifs stratégiques** (OS) décrivent les résultats remarquables ou significatifs accomplis d'ici la fin du projet pour le bénéfice des groupes ciblés (ces résultats sont réalisés grâce aux changements opérés au niveau des résultats intermédiaires, eux-mêmes conséquence des effets des activités menées). Chaque OS exprime un objectif qui est réaliste, spécifique au projet et mesurable. Les OS sont en fait le cœur du projet, ce pour quoi le projet a été conçu et mis en œuvre.

Exemple d'OS

...pour une intervention en agriculture	...Pour une intervention dans le domaine de l'édification de la paix
Les cultivatrices de riz ont amélioré la productivité de la culture du riz en utilisant des moyens bénéfiques pour l'environnement.	*Les deux groupes ethniques ont réduit les tensions qu'il y avait entre eux.*

Le **but** décrit le changement développemental plus général et à plus long terme dans la vie des gens ou dans leurs moyens d'existence, auquel le projet va contribuer - soit dans une région donnée, soit dans l'ensemble du pays. On peut voir le but comme un espoir et une aspiration plus larges, à plus long terme.

Exemple de but

...pour une intervention en agriculture	...Pour une intervention dans le domaine de l'édification de la paix
Les familles des femmes producteurs de riz des régions les plus vulnérables du pays souffrent moins d'insécurité alimentaire.	*La sécurité personnelle des habitants de la région est améliorée.*

Quand on élabore la hiérarchie des objectifs, il ne faut pas copier aveuglément des exemples d'autres projets, parce qu'ils ne correspondent pas forcément à la réalité de la situation. Les énoncés d'objectifs doivent refléter les conditions spécifiques à l'endroit où le projet doit être mis en œuvre.

L'une des choses qui fait du Proframe un outil tellement utile et flexible, mais qui le rend aussi un peu difficile d'utilisation pour les débutants, c'est que tout énoncé d'objectif peut changer de niveau à l'intérieur du Proframe selon l'importance, la taille et le contexte du projet (même chose pour les indicateurs correspondants). Comparez les deux exemples suivants:

Considérer le contexte

Prenons par exemple une zone ayant un système gouvernemental de vulgarisation assez développé, des groupements communautaires de paysans déjà organisés, mais un mauvais service gouvernemental pour les semences. Un OS pour une importante intervention agricole de cinq ans, avec un financement important, pourrait être formulé ainsi: « Les paysans disposant de peu de ressources dans quatre districts du pays ont amélioré leur production durable de légumineuses et tubercules ». *Le RI associé serait:* « Les paysans ont planté des semences et boutures certifiées de variétés résistantes et demandant peu de main d'œuvre » . *Les effets les plus importants sont:* « L'unité de semences du gouvernement fournit un contrôle adéquat de la qualité » *et* « Les groupements paysans produisent et disséminent des outils améliorés de plantation ».

Dans ce contexte, en renforçant simplement les services gouvernementaux concernés et les groupements paysans grâce à une formation, il est réaliste pour l'OS du projet de viser à une amélioration de la production – quelque chose qui n'aurait pas pu être accompli avec moins de temps et de ressources.

Mais dans un autre contexte, l'OS d'une intervention en agriculture pourrait être seulement: « Les groupements paysans produisent et disséminent des outils de plantation améliorés pour des légumineuses résistantes et demandant peu de main d'œuvre ». *Cet OS, beaucoup plus modeste, peut être néanmoins approprié parce que les services de vulgarisation et de semence du gouvernement sont chancelants, qu'il n'existe pas encore de groupements paysans dans les communautés, que la durée du projet n'est que de trois ans, et que les tubercules qui auraient pu être incluses dans le projet sont peu connues dans la zone ou sont considérées comme « nourriture du pauvre ». Dans ce contexte, l'OS représente mieux ce qu'on peut réalistement espérer atteindre de façon réaliste lors d'un premier projet considérant les limitations contextuelles.*

On peut dire, pour résumer, que le choix des objectifs dépend du contexte. On a donné un exemple au niveau des OS mais le même principe s'applique à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs.

COLONNE II: ENONCÉS D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les énoncés d'indicateurs de performance ne répètent pas simplement les énoncés d'objectifs correspondants. Par exemple, pour un objectif promouvant l'augmentation de la confiance entre deux groupes ethniques, l'indicateur identifiera quel changement a eu lieu, changement qui prouvera que l'objectif a été atteint. Par exemple, l'indicateur peut montrer que, pour la première fois, les deux groupes collaborent:

- dans un forum comme une association de parents d'élèves, une association de consommateurs, un comité villageois de santé, une coopérative de commercialisation agricole, ou
- dans une activité d'intérêt et de bénéfice mutuel, comme des améliorations à l'école, le forage d'un puit, un arrangement pour vendre, ensemble, les récoltes ou le bétail pour obtenir de meilleurs prix, ou un travail commun de plaidoyer.

Avec les méthodes de mesure et sources de données (section 4) qui leur correspondent, les énoncés d'indicateurs:

- définissent plus clairement l'essence des énoncés des objectifs associés,
- fournissent les éléments « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignable, en Rapport, limité dans le Temps) complémentaires pour chacun des objectifs; afin qu'ils
- permettent de voir dans quelle mesure les objectifs sont ou ont été atteints; et donc
- vérifient la "théorie du changement" incluse dans le projet; afin de
- déterminer si le projet est sur la bonne voie ou s'il faut faire des ajustements; et ainsi
- permettent aux gestionnaires de prendre des décisions plus rapides et basées sur de meilleures informations.

Dans l'idéal, un énoncé d'indicateur de performance précise normalement sept éléments de changement, mais pas dans un ordre particulier. Il s'agit d'un idéal, mais ce n'est pas toujours possible. Quand on conçoit un indicateur de performance, il faut non seulement considérer ces sept éléments, mais également se fier à son jugement pour trouver ce qui est approprié à la situation.

❶ **Nature** – Qu'est-ce qui est fondamentalement au cœur du changement ou de la réalisation prévus à chaque niveau?

Exemple: Utilisation d'eau

❷ **Quantité** – Quelles quantités ou quels niveaux de la nature de l'indicateurs sont prévus?

Exemple: Utilisation augmentée d'eau

❸ **Qualité** – Par rapport à quelles normes nationales, internationales ou autres ce changement devrait-il être réalisé?

Exemple: Eau propre, par exemple, selon les normes de l'Organisation Mondiale de la Santé.

❹ **Sous-groupe de participants** – Quels sous-groupes envisage-t-on comme bénéficiaires du changement? Bien que cela dépende du niveau et de l'objectif du projet, les sous-groupes comprennent généralement des ménages (monoparentaux, dont le chef est une femme, pauvres, sans terres, éleveurs, vivant avec le virus du Sida, etc.) et des individus (femmes, hommes, jeunes, enfants d'un certain âge ou sexe, etc.). CRS, le partenaire, des groupes communautaires et le personnel d'organisations gouvernementales peuvent aussi être les bénéficiaires de formation et de ressources.

Exemple: ménages ruraux dans le district Est.

Etant donné qu'une programmation prenant en compte le genre est particulièrement importante pour CRS, de nombreux bailleurs de fonds et pour les communautés que nous servons, il est essentiel de désagréger, dans la mesure du possible, les énoncés d'indicateurs de performance par sexe.

❺ **Cible** – Quelle est l'amélioration prévue au cours de la durée de vie du projet en termes de personnes et/ou de ressources pour cet indicateur ? Le choix des cibles sera sans doute basé sur les connaissances locales et les informations secondaires tirées des études de bases disponibles.

Exemple: 10 000 ménages ruraux.

❻ **Temps** – Quand la cible devra-t-elle être atteinte?

Exemple: d'ici octobre 2007.

❼ **Données de base** – Il est important de mentionner dans l'énoncé de l'indicateur la comparaison avec les données de base, s'il est prévu d'en collecter. Mais il arrive souvent qu'on ne connaisse pas ces données de base au moment où l'on soumet la proposition, dans la mesure où l'étude de base sera une des activités de la première année (cf. le tableau 4.1, exemple 3, ci-dessous). Dans certains cas, une donnée de base peut être évaluée à partir de données secondaires ou d'une

expérience personnelle dans un travail similaire. Cela peut aider à fixer des cibles appropriées que le projet devra atteindre.

Exemple: En plus de ce qui existe au moment de l'étude de base ou du début du projet.

Indicateur final

D'ici octobre 2007 **(donnée temps)**, *10 000* **(cible)** *ménages ruraux de plus* **(données de base)** *du district Est* **(sous-groupe de bénéficiaires)** *utiliseront* **(nature)** *davantage* **(quantité)** *d'eau* **(nature)** *potable* **(qualité)**.

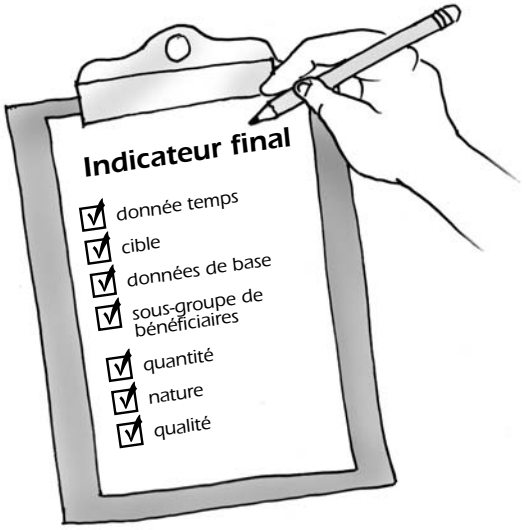


Tableau 4.1: Exemples d'énoncés d'indicateurs de performances

Enoncé d'objectif	Enoncé d'indicateur de performance
Exemple 1: *Un RI pour un projet durable d'agriculture et de gestions des ressources naturelles ; ou peut-être un OS pour un projet portant uniquement sur la protection de l'environnement:* *"Les communautés paysannes dans la zone du projet ont adopté des pratiques durables de gestion des ressources naturelles."*	*A la fin du projet, 50% des ménages paysans auront correctement appliqué sur leurs terres cultivées au moins deux pratiques de gestion des ressources naturelles encouragées par le projet.*
Exemple 2: *Un RI pour un projet de la société civile ; ou peut-être un OS pour un projet destiné à développer le savoir-faire des partenaires, afin qu'ils puissent, lors de prochains projets, monter des actions de plaidoyer durables pour répondre aux problèmes de la société civile:* *"Les principaux partenaires de CRS ont le savoir-faire institutionnel permettant d'alimenter un large plaidoyer auprès de la société civile".*	*A mi-parcours du projet, 4 partenaires de CRS ont montré une amélioration à 75% de leurs capacités institutionnelles de plaidoyer, basé sur la différence entre leurs scores avant et après l'évaluation.*
Exemple 3: *Selon le contexte et les buts du projet, peut se situer à n'importe quel niveau de la hiérarchie des objectifs:* *"Les partenaires de CRS sont plus stables financièrement".*	*En octobre 2005, sept partenaires de CRS couvrent 80% de leurs frais d'opération grâce à d'autres bailleurs de fonds, par rapport aux données de base.*

Comme le montrent ces exemples, les indicateurs peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou, le plus souvent, un mélange des deux.

Certaines personnes tentent d'étiqueter les indicateurs comme "effet", "processus", "résultat", ou autres termes du même genre. Comme indiqué préalablement, cela n'est pas logique du fait de l'importance du contexte. Il est plus logique de nommer les indicateurs et d'y penser en termes de hiérarchie des objectifs, par exemple, un énoncé d'indicateur au niveau du but et des OS pour le projet en question, plutôt qu'utiliser une appellation générique telle que indicateur "d'impact" ou "de résultat". Cela dit, pour la plupart des bailleurs de fonds, les indicateurs de performance au niveau des OS dans le Proframe sont généralement équivalents aux indicateurs d'impact ou d'effet, alors que les indicateurs au niveau des RI ou des effets sont généralement considérés comme des indicateurs de suivi du projet.

Choisir des énoncés pour les indicateurs de performance

Pour certains contextes et secteurs de projets, il existe des indicateurs standards internationaux et index basés sur la recherche (avec les méthodes de mesures et sources de données correspondantes). Cela est particulièrement vrai dans des domaines de l'aide au développement qui existent depuis longtemps, comme l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, l'éducation, la santé et la nutrition, et le développement des capacités organisationnelles. Cela est moins vrai pour l'assistance humanitaire et les services d'urgence, ou autres nouveaux types d'intervention comme le plaidoyer et l'édification de la paix. C'est parce que les dernières recherches en S&E n'ont pas encore abordé ces nouveaux domaines de programmation.

Néanmoins, quand ils existent et sont faisables, il est fortement recommandé d'utiliser pour les projets de CRS ces indicateurs standardisés à l'efficacité prouvée. En effet, ils permettent de comparer beaucoup plus facilement les données entre de multiples projets, internes et externes, ce qui est primordial pour le bailleur de fonds et autres agences de développement. Il est très probable qu'il existe déjà un grand nombre de ces indicateurs internationalement reconnus pour des secteurs « habituels » des projets de CRS.

Les connaissances locales et l'expérience de projets passés peuvent souvent fournir des indicateurs très intéressants, surtout quand il n'existe que peu de standards internationaux. En fait, dans les publications sur les connaissances locales en agriculture et gestion des ressources naturelles, il existe beaucoup d'exemples de tels indicateurs. Pour d'autres secteurs, ces indicateurs peuvent parfois découler d'un partage des expériences. Pour tous les secteurs, les connaissances locales sont très intéressantes quand il s'agit de choisir des indicateurs spécifiques à la situation et qui sont significatifs pour les communautés et les partenaires. Mais il faut savoir qu'il est beaucoup plus difficile d'agréger et comparer ces indicateurs à des projets semblables dans des contextes différents.

On trouvera ci-dessous quelques exemples d'indicateurs basés sur les connaissances locales (ils s'intéressent seulement à l'élément « nature » pour montrer ce que sont des indicateurs locaux ou basés sur l'expérience).

Exemples d'indicateurs basés sur les connaissances locales

Agriculture et Gestion des Ressources Naturelles: Quand il s'agit d'arrêter ou de renverser la dégradation de l'environnement, les paysans et les éleveurs partout dans le monde sont capables de citer et parfois même de quantifier des indicateurs clairs de récupération, comme: la diminution des dépôts de sel visibles le long des sillons dans des terres cultivées; une diminution des maladies du bétail (et des humains) liées à l'environnement; réapparition de plantes utiles ou d'une flore saine ou recul d'espèces nuisibles de plantes et retour de certaines espèces d'insectes, d'oiseaux ou même de mammifères dans leur habitat autrefois dégradé. Très souvent, les scientifiques et les personnes extérieures ne connaissent pas ce type d'indicateurs spécifiques à une zone géographique.

Education: *Quand on leur a demandé ce qui, pour eux, serait de bons indicateurs de réussite pour un projet d'éducation impliquant la construction d'une école primaire et le recrutement de personnel pour cette école, les membres de la communauté ont répondu que des signes clairs seraient: (a) que les enfants soient capables de lire un bref article de journal ou une lettre et (b) que les enfants puissent écrire un court message ou une petite lettre qui leur serait dictée.*

Sécurité Alimentaire: Souvent, un bon indicateur de l'amélioration de la sécurité alimentaire est de savoir si les ménages sont capables d'augmenter la fréquence de la consommation ou la quantité d'aliments considérés comme luxueux (le cochon d'Inde des festins de mariage des Indiens des Andes ou, dans les sociétés musulmanes, un mouton bien engraissé pour célébrer la fin du Ramadan).

Santé: *Pour un projet de santé infantile centré sur la construction et l'équipement de cliniques rurales et le recrutement de personnel pour ces cliniques, des mères ont mentionné qu'une bonne mesure de réussite serait de savoir si les enfants « mangent et jouent normalement », c'est à dire ont un bon appétit et sont énergiques.*

Catastrophes et Résolution de Conflits: *Pour un projet traitant de la reconstruction après une catastrophe et de la résolution de conflit entre différents groupes religieux, un bon indicateur de progrès est de savoir si, en conséquence des diverses interventions du projet, des familles de chacun des groupes impliqués s'aident mutuellement à réhabiliter leurs maisons.*

Edification de la Paix: *Un indicateur de réussite est de savoir si des groupes auparavant en guerre sont d'accord pour partager l'utilisation et l'entretien d'abreuvoirs sur des terres contestées.*

Questions de réflexion

1. Qu'ajouteriez-vous à ce qui a été dit ci-dessus sur le rôle des énoncés d'indicateur de performance? Avec quoi n'êtes-vous pas d'accord?
2. Citez quelques exemples d'indicateurs que vous connaissez et qui sont inspirés des connaissances locales ou de l'expérience.

Réviser les énoncés d'indicateurs de performance

Il ne faut pas non plus trop se fixer sur les indicateurs afin qu'ils ne deviennent pas des oeuillères. » Les indicateurs ne peuvent pas à eux seuls tout nous dire sur la réussite du projet. Ils ne sont que des mesures « par procuration » (c'est à dire des substituts pour la réalité) des changements, et sont donc limités quant aux informations qu'ils fournissent pour prendre des décisions.

Evènements imprévus

Il faut garder à l'esprit qu'il y a souvent des réactions inattendues à des interventions de projet. Celles-ci peuvent être positives, négatives, ou même les deux, selon le point de vue des différentes parties prenantes ! Il est important que les méthodes de suivi et évaluation puissent détecter et souligner ces conséquences inattendues durant le suivi, les visites sur le site, ou à chaque fois qu'on en a la possibilité. Le personnel de CRS et de ses partenaires doit toujours se demander: « Est-ce que quelque chose d'inattendu, bien ou mal, s'est passé qui est directement dû au projet? »

S'il arrive un évènement non anticipé et qu'il est important pour montrer la réussite, un changement inhabituel, ou encore l'échec potentiel du projet, il faudra envisager d'ajouter un indicateur (et les méthodes de suivi correspondantes) dans le Proframe pour assurer le suivi de cet effet. Quand on prend la décision d'ajouter un indicateur, on devra comparer les frais supplémentaires à engager pour collecter les nouvelles informations avec l'importance de l'effet inattendu. Il faudra au minimum, même si l'on n'ajoute pas d'indicateur, documenter ces découvertes. Considérez l'exemple ci-dessous:

Il faut toujours faire attention aux effets imprévus, positifs ou négatifs.

Un projet d'eau et d'assainissement avait pour but d'aider des communautés à construire, gérer financièrement et entretenir des systèmes hydrauliques comprenant un puit, une pompe, des canalisations fournissant de l'eau potable, ainsi qu'un lavoir communautaire adjacent composé de bacs en ciment et planches à laver intégrées. Ce projet était associé à d'autres interventions en santé, hygiène et formation en gestion d'entreprises. Les résultats attendus étaient:

- *un meilleur système sanitaire et une diminution de l'incidence de certaines maladies grâce à la disponibilité d'eau courante propre. Les femmes et les filles ne sont plus obligées de marcher de longues distances jusqu'à des rivières ou des étangs insalubres et pleins de moustiques pour chercher de l'eau ou faire la lessive;*
- *un allègement de la charge de travail des femmes et des filles, ce qui les libère pour des tâches plus productives, comme de participer à des groupes pour l'amélioration de la communauté ou aller à l'école;*

(cont.)

- *une expérience pratique pour les chefs de la communauté et les membres des deux sexes dans le lancement, la gestion et l'entretien d'un projet de développement local et des installations (avec un compte en banque pour les droits payés par les utilisateurs, les pièces détachées, etc. et un contrat formel avec le bureau local du Ministère des Travaux publics, pour les travaux d'entretien importants), sur lesquels la communauté pourrait s'appuyer pour des initiatives futures.*

Tous ces bénéfices furent atteints à la fin du projet, mais il y en eu d'autres. Ceux-ci furent détectés au cours de visites sur le site par le personnel du projet et partenaires. Par exemple, dans une des communautés, des hommes avaient détourné les eaux d'écoulement de l'installation pour fabriquer des briques. Dans beaucoup de communautés, les femmes ont cité des bénéfices non attendus:

- *Une diminution des douleurs de dos et autres maux car elles n'étaient plus obligées de se baisser pour faire la lessive.*
- *Un plus grand sentiment de sécurité car, quand elles faisaient la lessive au bord d'une rivière, les femmes avaient généralement peur que les enfants s'éloignent et se noient.*
- *La possibilité de bavarder plus confortablement et de rencontrer davantage de membres de la communauté.*
- *Une augmentation des revenus, non seulement parce qu'elles avaient plus de temps à consacrer au petit commerce, mais aussi grâce à une toute nouvelle profession - faire la lessive de membres plus aisés de la communauté!*
- *Fierté et estime au niveau familial du fait que leurs maris et enfants, surtout ceux qui allaient à l'école, avaient toujours des vêtements propres à porter en public.*

Pourtant, à d'autres endroits, les hommes comme les femmes qui utilisaient les installations firent aussi remarquer des effets négatifs imprévus. Ces effets négatifs étaient directement liés à des problèmes de construction, dû au manque de capacité du projet pour superviser les plans techniques et les sous-traitants.

- *L'évacuation d'eau était parfois si mal conçue que les eaux d'écoulement formaient des flaques où les moustiques proliféraient*

(cont.)

- *Dans une communauté, les eaux d'écoulement menaçaient même de faire écrouler des maisons situées en aval!*
- *A un autre endroit, la cour où se trouvait l'une de ces installations était mal nivelée, et les pierres de fondations, couvertes de mousses glissante, faisaient courir aux utilisateurs (et visiteurs) le risque de chuter ou de se fracturer.*

Il est clair dans cet exemple qu'il y a eu de nombreux effets imprévus, positifs comme négatifs. Si ces effets sont relevés au cours de la mise en œuvre du projet, le chef de projet doit décider lesquels sont suffisamment importants pour en faire un suivi régulier, puis quels indicateurs utiliser. Cette décision doit être prise en fonction de l'importance du bénéfice ou de la menace pour le projet.

Questions de réflexion :

1. Dans le passé, quels effets imprévus, positifs ou négatifs, y a-t-il eu dans des projets que vous connaissez ?
2. Comment vous êtes-vous rendu compte de ces informations imprévues ?
3. Qu'avez-vous fait de ces informations ? Par exemple, avez-vous ajouté, supprimé ou changé des indicateurs, ou modifié certaines parties du projet à la suite de cela ? En quoi est-ce que cela a aidé votre projet ?
4. Dans quelle mesure les indicateurs que vous utilisez prennent-ils en compte les questions de genre ou de pérennité ? A votre avis, que devriez-vous continuer et que devriez-vous faire différemment à l'avenir ?

Programmation novatrice, financée par des fonds privés

Il peut, en de rares occasions, être difficile de prédire les indicateurs. Cela peut être le cas quand la programmation est très novatrice et que personne n'est très sûr de la manière dont une intervention va se dérouler. Dans ce cas, au lieu d'établir des indicateurs, on peut adopter une approche plus ouverte. Après que le projet ait été mis en œuvre pendant une période suffisante, on demandera aux principales parties prenantes s'il y a eu des changements dans la vie de leurs familles ou de la communauté. Un dialogue approfondi tentera de déterminer en quoi le projet pourra y avoir contribué. Au cours de ces discussions pourront émerger des idées d'indicateurs de changements possibles. Cette approche sera probablement plus applicable à des petits projets novateurs, financés par des fonds privés de CRS.

Questions de réflexion:

1. Quel type de questions ouvertes poseriez-vous dans des cas de projets de petite envergure pour mesurer un changement innovant?

COLONNE III: MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DE DONNÉES

Cette colonne contient une description de:

- la **méthode de mesure** que va utiliser le projet pour suivre chacun des énoncés d'indicateurs de la colonne 2; ou
- la **source** précise **de données** extérieures au projet que le projet utilisera à la place - par exemple des études et des rapports réguliers d'autres organisation nationales ou internationales. Les données ne provenant pas du projet peuvent être utilisées comme méthode de mesure tant qu'elles sont comparables avec les données du projet.

C'est pourquoi la colonne III du Proframe, et la *fiche de méthodes de mesures/sources de données* qui lui correspond (Cf. section 4) sont tellement importantes. De plus, la colonne III doit toujours être considérée en même temps que la colonne II. Les pointillés entre les deux colonnes montrent qu'elles sont connectées et même inséparables.

Quand le projet prévoit de s'appuyer sur des sources de données existantes, tout ce qu'il faudra faire, c'est identifier, parmi les sources choisies, les éléments particuliers qu'on utilisera. Comme exemples de ces sources, on peut citer : des recensements ou statistiques périodiques des ministères ou des rapports réguliers de la FAO, de la Banque Mondiale, des Nations Unies, etc. Il est important de nommer le(s) rapport(s) particulier(s) que l'on compte utiliser et de le(s) citer en référence.

Consistance des données

« Les indicateurs de performance doivent toujours avoir une définition et des limites claires pour ne pas être ouverts à des interprétations vagues et variées par les spécialistes du secteur. Surtout dans le cas d'indicateurs qualitatifs, une définition claire et complète permet d'être relativement objectif et comparable dans la durée. »

Conseils de suivi et d'évaluation de la performance, US Center for Development Information and Evaluation, 1998, No 12.

Quand il s'agit de formuler des méthodes de mesure pour ce qui, faute d'autres sources de données, devra être défini et collecté par le projet lui-même, la *fiche de méthodes de mesures/sources de données* est un outil utile pour bien remplir la colonne III. Quand

on a bien réfléchi à ce dont on a besoin pour trouver des données pour un indicateur particulier, on doit ensuite juger s'il est dans les capacités de CRS et de ses partenaires de collecter les données nécessaires. Si ce n'est pas le cas, il faudra prévoir des fonds dans le budget pour sous-traiter le travail de collecte des données. Si aucune des options n'est faisable, il faudra repenser l'indicateur sélectionné.

Choisir des méthodes de mesure/ des sources de données

L'expérience de nombreux projets dans le passé montre que, souvent, les concepteurs d'un projet rédigent des énoncés d'indicateurs sans se demander d'abord comment ils pourront les mesurer et les analyser de façon réaliste, quelles ressources il faudra pour le faire, ou qui sera responsable pour coordonner et gérer ce travail. Cela mène à des situations où des indicateurs ne sont jamais utilisés parce que:

- Les informations n'ont jamais été collectées, car c'était trop compliqué techniquement et/ou cela aurait pris trop de temps et d'argent à mesurer. C'est à dire que la conception du S&E a été mal faite.
- Les informations n'ont jamais été collectées car, bien que cela ait été faisable techniquement et financièrement, il n'était jamais clair qui était responsable de la collecte de ces informations. C'est à dire que les responsabilités du S&E ont été mal assignées.
- Elles ont été collectées mais pas utilisées car personne ne savait comment les analyser ou que les fonds nécessaires pour payer des consultants n'ont pas été prévus. C'est à dire que la conception du projet a été mal faite.
- Elles ont été analysées d'une manière ou d'une autre, mais pas d'une façon ni à un moment convenables pour les décideurs. Ici, on a toutes les erreurs ci-dessus!

Quand le projet lui-même doit collecter les données (c'est à dire qu'il n'utilise pas de sources de données existantes), les questions ci-dessous permettent de choisir les meilleurs indicateurs, à la fois faisables, adaptés, mesurables et analysables.

Qu'avons-nous réellement besoin de savoir? S&E centré sur l'utilisation.

- ***Qu'est-ce que le chef de projet a besoin de savoir pour juger si le projet réalise (ou a réalisé) ses objectifs à chaque niveau du Proframe?*** *La sélection d'indicateurs doit se concentrer sur l'utilisation, c'est à dire fournir le minimum d'informations pour permettre des décisions de gestion, préciser des options et déterminer comment améliorer la mise en œuvre. On notera que le S&E au niveau du projet est différent de la recherche dans le sens où on se concentre sur ce qu'il est nécessaire de savoir et non sur ce qu'il serait bien de savoir (mais qui n'est pas essentiel pour prendre des décisions de gestion).*
- ***Qu'est-ce que les autres parties prenantes auront besoin de savoir, et pourquoi?*** *Les partenaires et les groupes communautaires impliqués dans le projet ont peut-être besoin de certains types d'informations pour les mêmes raisons que les chefs de projets de CRS. Et les bailleurs de fonds peuvent demander que certains indicateurs soient suivis pour justifier leurs dépenses.*
- ***Quand les différentes parties prenantes ont-elles besoin des données?*** *Cela est très important si l'on veut être sûr que les informations de S&E qui sont collectées, analysées et mises dans des rapports seront utiles à ceux qui en ont besoin.*
- ***Quelle est la méthode la plus efficace par rapport au coût pour collecter et analyser ce qu'il est vraiment nécessaire de savoir?*** *Plus les méthodes de collecte de donnée sont complexes (comme les enquêtes avec échantillonnage aléatoire, par exemple), plus la collecte, l'analyse et la présentation des données seront chères et prendront du temps. De plus, il faut considérer la capacité de l'organisation : est-ce que le personnel, les partenaires ou des consultants ont les capacités, le temps et le budget pour collecter et analyser ces informations?*

Par rapport à la dernière question, la figure 23 ci-dessous montre les rapports entre le coût et la complexité analytique de différentes méthodes de collecte de données.

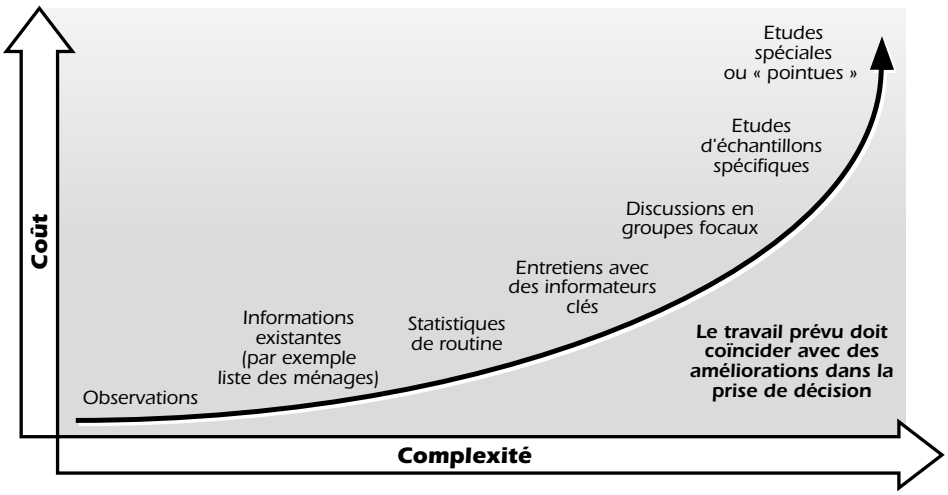

Etudes spéciales ou « pointues »
Etudes d'échantillons spécifiques
Discussions en groupes focaux
Entretiens avec des informateurs clés
Informations existantes (par exemple liste des ménages)
Statistiques de routine
Observations
Le travail prévu doit coïncider avec des améliorations dans la prise de décision
Coût
Complexité

Figure 23: Questions de coût et de complexité dans la collecte des données

Questions de réflexion

1. Selon votre expérience, est-ce que les indicateurs sont utilisés de façon efficace pour permettre de prendre des décisions relatives au projet? Qu'est-ce qui peut expliquer cela? En quoi cela peut-il être comparable avec les problèmes décrits ci-dessus?
2. Etudiez la Figure 24. Maintenant, à partir de votre expérience, citez des exemples de sources de données utilisées pour mesurer les OS? un RI?; un effet?; une activité?

COLONNE IV: HYPOTHÈSES CLÉS

Qu'est-ce qu'une hypothèse clé?

Les hypothèses clés sont des facteurs que les concepteurs du projet ne peuvent pas (ou décident de ne pas) contrôler mais qui pourraient mettre en danger la réussite du projet si elles étaient fausses. Les hypothèses clés comprennent des choses auxquelles on peut s'attendre et qui sont fondamentales pour avancer dans la hiérarchie des objectifs. Il faut les voir comme des risques possibles, mais pas comme des risques probables, tel que: « Il n'y aura pas de sécheresse ni de tremblement de terre » dans des régions que l'on sait sujettes à ce genre de catastrophes.

Il est difficile de décrire dans l'abstrait le genre d'hypothèses dont il faut se méfier parce qu'elles sont très spécifiques au contexte. Cependant, l'expérience de nombreux projets passés montre que certaines catégories d'hypothèses doivent presque toujours être examinées attentivement durant la conception du projet.

- Les plans, politiques et actions du gouvernement – qu'elles soient historiques, réelles ou anticipées.
- Les plans, politiques et actions d'autres organisations d'assistance et de développement (Nations Unies, autres ONG) qui opèrent dans la zone du projet.
- Les tendances sur les marchés nationaux et internationaux (offre, demande, prix, crédits, etc.) ainsi que les plans et les projets des organismes de commerce régionaux ou internationaux.
- La possibilité (mais, une fois encore pas la probabilité) de difficultés ou catastrophes naturelles ou causées par l'homme, dont des guerres ou des troubles civils.

Voici quelques exemples. Une fois encore, le principal est de considérer le contexte.

Reconnaître une hypothèse clé et y faire face

Exemple 1: Dans de nombreux projets de CRS, des groupes et des membres de la communauté (associations de parents d'élèves et autres comités, agents vulgarisateurs, assistants scolaires, sages-femmes traditionnelles, etc.) doivent effectuer un travail volontaire qui est vital dans la mise en œuvre. Cela sous-entend que les membres de la communauté trouvent suffisamment d'intérêt, de motivation, de temps et de ressources économiques (pour couvrir frais et manque à gagner) pour y participer.

Comme CRS cible en particulier des personnes pauvres et marginales, il faut s'occuper de ces hypothèses avant de continuer la conception: 1) en confirmant avant tout la validité de l'hypothèse avec les parties prenantes de la communauté ; 2) en modifiant la conception initiale pour y incorporer une sorte de support qui encourage les volontaires à participer et garantit qu'ils continueront à participer ; 3) en décidant de travailler par l'intermédiaire d'agents vulgarisateurs du gouvernement ou du partenaire plutôt qu'avec des volontaires non-rémunérés de la communauté et en distribuant les ressources en conséquence ; 4) ou, si aucune des stratégies précédentes n'est faisable, en abandonnant peut-être complètement cette intervention.

Exemple 2: Souvent les projets sont prévus considérant des réglementations, lois, politiques ou actions existantes ou promises du gouvernement. Par exemple: des subventions sur des équipements ou intrants agricoles de base, sur des médicaments et équipements médicaux ou vétérinaires vitaux, ou sur certains matériaux de construction, etc. D'autres exemples sont l'entretien par le gouvernement d'infrastructures de base comme les routes principales ou les réseaux électriques.

Les concepteurs du projet devront vérifier de toutes les façons possibles les activités du gouvernement et tenter de réviser le projet en conséquence si ces conditions ne sont pas remplies.

Pour prendre un exemple réel : un projet de CRS a été conçu d'après l'hypothèse que le gouvernement maintiendra indéfiniment des subventions existantes sur les pompes à pied, essentielles pour atteindre les objectifs du projet d'irrigation à petite échelle. Une fois cette hypothèse cruciale identifiée, les concepteurs du projet ont donc fait des plans pour a) un remplacement par des subventions de CRS ; couplé avec b) des zones d'irrigation réduites et prioritaires ; ou si nécessaire c) l'annulation de cette intervention .

Exemple 3: Souvent, on peut supposer que la réussite d'un projet, tel qu'il a été conçu à l'origine, dépend de l'absence de troubles civils ou de catastrophes naturelles. Mais des hypothèses clés comme « Les combats ne vont pas reprendre » ou « Les pluies arriveront à temps » et « Il n'y aura pas de sécheresse prolongée durant la période du projet » ne sont que de mauvaises excuses pour une mauvaise conception de projet dans des zones où il est en fait très probable que de telles hypothèses ne se vérifient pas.

Par exemple, quand les meilleures informations disponibles au moment de la conception du projet indiquent que les combats pourraient bien reprendre, les concepteurs du projet doivent en tenir compte et prévoir des plans de contingence pour les zones du projet qui risquent le plus d'être affectées. Un autre exemple, quand il s'agit de zones à forts risques de sécheresses, il

(cont.)

faudra élaborer un projet agricole prévoyant de mélanger des cultures précoces et tardives et d'encourager des cultures et des animaux d'élevage résistants à la sécheresse. Le projet peut peut-être aussi identifier d'autres alternatives d'activités génératrices de revenus, ou inclure des stratégies de préparation à la sécheresse.

Dans des zones où des tremblements de terre peuvent avoir lieu à un moment ou à un autre, les concepteurs peuvent décider d'inclure une composante de préparation aux désastres – quelles que soient les autres interventions sectorielles prévues – afin de réduire les menaces pesant sur la mise en œuvre ou la pérennité des interventions.

Identifier ce type d'hypothèses durant la conception du projet permet de décider si la stratégie proposée est raisonnable, ou bien si elle est basée sur un optimisme irréaliste, des insuffisances dans l'évaluation initiale ou l'analyse, ou des négociations pas assez poussées au moment de la conception du projet avec les autres parties prenantes. Cela évite aussi de simplement remplir les cases vides du tableau du Proframe sans réfléchir à toutes les possibilités de réussite ou d'échec du projet.

Les « hypothèses qui tuent» sont des hypothèses importantes qui ont très peu de chances d'être vérifiées. Dans ce cas, le projet doit être complètement transformé pour supprimer ces hypothèses. Sinon, elles risquent de "tuer" le projet!

Un exemple d'hypothèse qui tue

Un projet de CRS a déterminé que l'accès à l'eau dans les écoles primaires était crucial pour non seulement apprendre aux élèves les règles d'hygiène, mais aussi planter des jardins dans les écoles pour remplacer l'aide alimentaire du Titre II dans l'approvisionnement des cantines scolaires. Ces jardins devaient également servir de démonstration de techniques de culture nouvelles et plus durables aux parents et aux élèves.

Les concepteurs du projet ont fait l'hypothèse que « le gouvernement allait apporter l'eau courante aux écoles" alors qu'ils savaient que le ministère responsable n'avait pas le budget nécessaire. Néanmoins, si l'eau n'était pas fournie d'une manière ou d'une autre, le projet serait "tué", quelle qu'ait été la qualité des autres contributions aux programmes scolaires en matière d'hygiène et de jardinage, formation des enseignants, ou approvisionnement en savon et en semences.

La logique du « si-et-alors » du Proframe relie les colonnes des énoncés d'objectifs avec les hypothèses clés, comme décrit ci-dessous.

Les hypothèses sont énoncées de façon positive comme conditions qui doivent être remplies pour que le projet atteigne les objectifs du niveau supérieur de la hiérarchie et, en fin de course, l'OS. Cela représente la logique du « si-et-alors » du Proframe.

- **Si** les activités sont réalisées comme prévu, c'est à dire à temps, en respectant le budget, et en suivant des normes d'un niveau acceptable, **et** que les hypothèses clés respectives se vérifient, **alors** les effets qui en découlent seront réalisés.
- **Si** des effets appropriés et de qualité sont réalisés **et** que les hypothèses clés se vérifient, **alors** les RI seront atteints.
- **Si** les RI sont atteints, **et** que les hypothèses clés se vérifient, **alors** les OS seront réalisés.

Les hypothèses sont importantes seulement quand elles décrivent des conditions qui, si elles ne sont PAS remplies, mettront presque certainement en danger le projet tel qu'il a été conçu. Quand des hypothèses clés sont identifiées, il s'agit de prendre la décision de minimiser le risque qu'elles représentent, en les incluant si possible dans le projet pour mieux les contrôler.

En d'autres termes, c'est aux concepteurs de projets qu'il incombe d'identifier autant que possible toute hypothèse qui semble critique, en vérifiant les meilleures informations trouvées au moment de la conception du projet. Ensuite, ils doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour inclure les hypothèses réellement cruciales sous le contrôle du projet afin de minimiser les risques. Au cas où l'hypothèse clé ne se vérifierait pas, les chefs de projet doivent être prêts à réviser le projet pour atteindre les résultats prévus.

Questions de réflexion :

Un projet de santé a pour objectif d'augmenter les services de santé ruraux. Actuellement, seul le personnel du gouvernement est habilité à exercer dans les cliniques de santé rurales. Néanmoins, vous savez que les salaires du gouvernement pour ce personnel sont souvent payés avec du retard, ou pas du tout. Est-ce que vous allez considérer le paiement des salaires comme une hypothèse (c'est à dire que le gouvernement va, d'une manière ou d'une autre, régler ce problème)? Ou est-ce que vous allez essayer de modifier le projet? Si vous choisissez le dernier cas, de quelle manière?

Les hypothèses clés par rapport au contrôle du projet et à la responsabilité

Une fois les hypothèses clés formulées, les chefs de projets doivent suivre chaque hypothèse clé incluse dans le Proframe. Cela leur permettra de déterminer si elles se vérifient vraiment au fur et à mesure de la mise en oeuvre. Ce suivi doit être fait de manière "légère", comme par exemple vérifier avec les diverses parties prenantes si les choses se passent comme prévu. S'il y a un problème, les chefs de projet devront décider s'il faut investir plus de ressources pour obtenir des informations supplémentaires afin de vérifier s'il y a bien un problème, et revoir la conception du projet le cas échéant.

Questions de réflexion

1. Selon quelle fréquence pensez-vous que les hypothèses clés devraient être l'objet d'un suivi et de rapports?
2. Supposez que le fait que « les éducateurs sont d'accord pour travailler de façon volontaire » soit une hypothèse critique pour votre projet de HIV/Sida. Si cette hypothèse critique était incorrecte, quelle réponse du chef de projet serait selon vous appropriée?

On ne peut trop insister sur l'importance des hypothèses clés car elles sont directement en lien avec le contrôle et la responsabilité du projet. Le contrôle direct des chefs de projet sur la réalisation des objectifs diminue au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie des objectifs. Ainsi, le nombre des hypothèses clés peut augmenter aux niveaux supérieurs. Cela est dû au fait que les facteurs externes ont de plus en plus d'importance quand on passe du niveau des activités et des effets (sur lesquels le projet peut exercer plus de contrôle interne) au niveau des RI, des OS et du but (sur lesquels le projet a de moins en moins de contrôle). La figure 24, ci-dessous, illustre cette idée.

Que signifie cette diminution progressive du contrôle des chefs de projet ? A CRS, les chefs de projets sont **tenus par contrat** de travailler avec des partenaires pour produire les effets planifiés grâce à une bonne gestion des activités. Les effets sont ce que les chefs de projet s'engagent à réaliser quand ils signent l'accord de projet. Bien que les RI et les OS soient en dehors du contrôle direct des chefs de projet, ces derniers sont malgré tout **responsables** de leur réussite. Les évaluations finales se concentreront sur les OS parce qu'ils reflètent réellement la contribution du projet au bien être des groupes ciblés.

Responsabilité signifie qu'en plus de fournir des effets de bonne qualité, les chefs de projet doivent aussi utiliser les informations tirées des RI pour vérifier que leurs projets sont sur la bonne voie pour atteindre les OS. Cf. l'histoire d'Hamida dans la section 1.

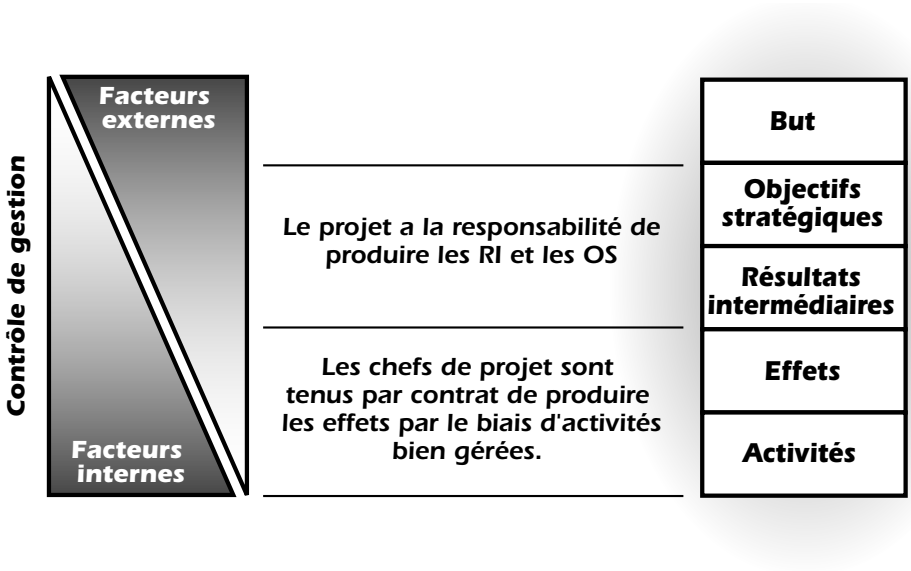

Facteurs externes
Facteurs internes
Contrôle de gestion
Le projet a la responsabilité de produire les RI et les OS
Les chefs de projet sont tenus par contrat de produire les effets par le biais d'activités bien gérées.
But
Objectifs stratégiques
Résultats intermédiaires
Effets
Activités

Figure 24: Responsabilité dans la gestion des projets

Section 3
DIAGRAMMES DE RÉSULTATS, PROFRAMES ET PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

COMMENT CONSTRUIRE UN PROFRAME

Dans cette section, vous allez:

- Apprendre comment vous y retrouver parmi les cinq niveaux et les quatre colonnes du tableau du Proframe; et
- Avoir quelques conseils pour élaborer les divers éléments du Proframe.

LE GUIDE DU PROFRAME

La construction du Proframe suit des règles précises. Cela dit, c'est aussi un processus très dynamique et interactif, par lequel on peut élaborer de nombreuses versions jusqu'à trouver la meilleure qui reflétera la complexité du programme. Les étapes de base de la conception du Proframe sont les suivantes:

1. Développer la colonne I du Proframe, en travaillant de haut en bas du but vers les activités. Utilisez votre cadre de résultat, si vous en avez un, pour vous faciliter la tâche!
2. Une fois les énoncés d'objectifs écrits, « remonter » les niveaux en remplissant la colonne 4. Cette fois encore, il est possible qu'en essayant de rédiger ces énoncés, on en vienne inévitablement à réfléchir aux hypothèses sous-jacentes découlant de cette réflexion. Autrement dit, remplir les colonnes 1 et 4 se fait plus ou moins en même temps. Quand cela est terminé, vérifier la validité de cette réflexion en utilisant la logique du "si-et-alors", si possible avec la contribution d'un grand groupe.

Il se peut que ce travail ne soit pas fait de façon parfaitement linéaire, en descendant du but aux activités. Autrement dit, il sera peut-être plus facile de passer et repasser d'un niveau à l'autre. Ce n'est pas un problème! En fait, c'est même la façon dont se passe souvent le travail sur les Proframes!

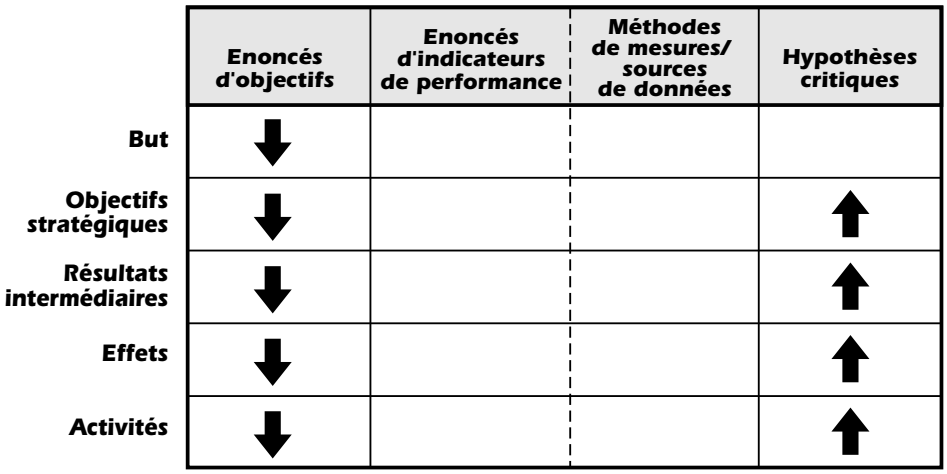


Figure 25: Planifier de haut en bas, réfléchir de bas en haut!

3. Une fois les colonnes 1 et 4 remplies, commencer à remplir les colonnes 2 et 3 pour chaque niveau de hiérarchie des objectifs. Il est recommandé de commencer par le haut, le but et les OS. En effet, lors de la sélection de méthodes de mesures (surtout de méthodes « maison ») on découvrira peut-être qu'il faut revoir les énoncés d'objectifs aux niveaux supérieurs. Et cela peut signifier qu'il faudra revenir sur les autres plus bas dans le tableau. Souvent, ce processus suggère qu'il est nécessaire de collecter des informations supplémentaires pour pouvoir finaliser le Proframe.
4. Finaliser maintenant le Proframe et modifier le diagramme de résultats pour qu'il reflète les changements.

MODE D'EMPLOI DU GUIDE

Première étape: *décider qui impliquer*

Un bon point de départ est de discuter avec des parties prenantes choisies de la représentation visuelle dans le diagramme de résultats des principales idées du projet initial. La nature plus générale et plus graphique du diagramme de résultats le rend plus facile à comprendre que le Proframe qui, lui, est plus détaillé. Particulièrement les parties prenantes qui ne sont pas familières avec le Proframe trouvent souvent qu'il leur est plus facile de soulever des questions ou de proposer des idées en commençant par examiner le diagramme de résultats.

Souvent, le travail sur le Proframe commence en impliquant un grand groupe de parties prenantes, pour ensuite former des groupes sectoriels plus restreints pour affiner et réviser les idées initiales. Pour le grand groupe, il faudra avoir en main un diagramme de résultats, ou même un Proframe très provisoire pour guider la discussion.

De toutes façons, toutes les parties prenantes n'ont pas

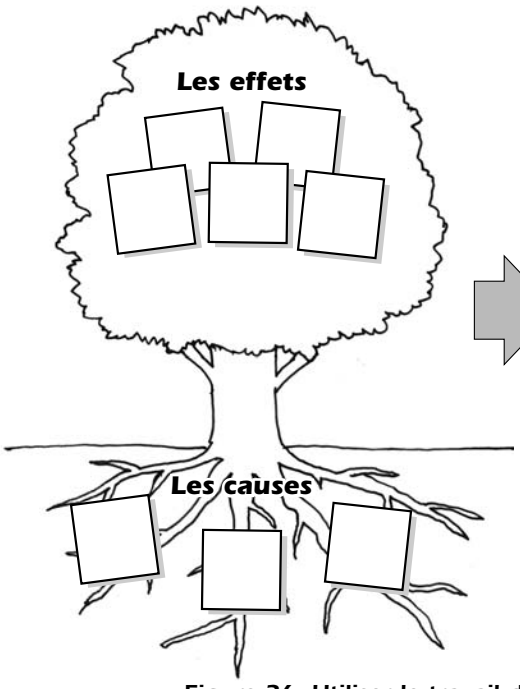
besoin de comprendre les mécanismes du Proframe pour pouvoir contribuer de façon utile. Il y a d'autres façons de présenter la logique d'intervention du Proframe et de générer des réactions. Par exemple, de nombreux groupes ont trouvé utile pour la deuxième étape d'utiliser des méthode d'animation qui encourageaient la discussion entre les partenaires et les autres parties prenantes présentes (par exemple écrire des énoncés d'objectifs sur des fiches individuelles qu'on affiche ensuite sur le mur).

Deuxième étape: *remplir la colonne 1*

On travaillera sur la colonne 1 du tableau du Proframe de haut en bas, selon les étapes décrites ci-dessous.

1. Utiliser le travail antérieur

Vous allez maintenant commencer de zéro ! On peut utiliser l'arbre à objectifs et le reste du travail sur l'étape de la conception du projet qui portait sur l'évaluation de la stratégie, pour commencer à développer les énoncés d'objectifs et leur hiérarchie dans cette colonne. Les objectifs près du tronc de l'arbre et au niveau supérieur des racines correspondent généralement au But et aux OS, bien qu'il soit simpliste de s'attendre à ce que ce soit toujours le cas. D'autres énoncés de l'arbre à objectifs peuvent trouver leur place dans le Proframe en vérifiant la logique "si-et-alors", décrite dans la section 2 de ce chapitre et dans la quatrième étape ci-dessous.



Enoncés d'objectifs			
But			
Objectifs stratégiques			
Résultats intermédiaires			
Effets			
Activités			

Figure 26: Utiliser le travail déjà fait dans l'élaboration du Proframe

Au fur et à mesure de la conception de différentes versions du Proframe, les énoncés d'objectifs devraient être de plus en plus affinés dans leur rédaction.

Sauf au niveau du but, des énoncés d'objectifs clairs et précis sont les signes d'une bonne réflexion pratique – ce qui peut réellement être réalisé, pas de vagues rêves !

2. Ecrire des énoncés d'objectifs solides

Quelques règles générales pour la rédaction d'énoncés d'objectifs solides aideront à mieux réfléchir. Ces règles sont:

- N'énoncer qu'un seul objectif, dessein, effet final ou résultat dans chaque énoncé;
- Eviter les énoncés composés (et…) et les propositions subordonnées (par exemple qui commencent par « en », « grâce à », « par l'intermédiaire de »). Les propositions subordonnées indiquent généralement le niveau inférieur dans la hiérarchie des objectifs;
- Rédiger tous les objectifs (sauf les activités) en phrases complètes comme si l'objectif était déjà réalisé;
- Utiliser la voix active;
- Comme sujets actifs de ces phrases, on nommera précisément les sous-groupes de participants qui devront faire la mise en œuvre ou bénéficier de ces objectifs;
- Utiliser des verbes d'action pour décrire un comportement observable ou mesurable, par ex.: « augmenter » plutôt qu'« améliorer », « produire » plutôt qu' « encourager », etc.;
- Mais pour les activités, on utilisera des verbes à l'infinitif.

Contrairement aux autres énoncés d'objectifs, les buts sont habituellement plutôt généraux et abstraits et décrivent un état désiré au-delà de la durée de vie du projet

3. Evaluer et corriger les énoncés d'objectifs

Evaluer les énoncés d'objectifs par rapport à la liste ci-dessous. S'ils ont certains de ces problèmes courants, les transformer en conséquence.

- Définition de buts et OS trop ambitieux, étant donné les conditions locales et les ressources et capacités disponibles;
- Expression des objectifs de façon trop vague pour savoir comment les mesurer ou les mettre en œuvre ou ce qui sera réalisé;

- Manque de logique dans pourquoi certaines activités sont nécessaires pour un effet particulier ou pourquoi certains effets sont nécessaires pour un RI particulier;
- Oubli d'activités et d'effets importants, nécessaires pour atteindre les objectifs de niveaux supérieurs.
- Confusion entre les niveaux de hiérarchie des objectifs, par exemple ce qui n'est en réalité qu'un effet ou un RI est mis au niveau des RI ou des OS.

Il est toujours utile de définir la durée prévue de votre projet. Cela vous aidera certainement à être réaliste pour finaliser vos OS, c'est à dire ce que vous pouvez espérer réaliser d'ici la fin du projet.

4. Compter les objectifs: combien suffisent?

Pour ce qui est du but, les projets n'en ont presque toujours qu'un seul. Mais à part cela, il n'y a pas de règles strictes sur le nombre d'objectifs pour chaque niveau de la hiérarchie. Il faut se fier à son jugement selon le contexte. Cependant, voici quelques conseils généraux, comme:

- **OS:** de petits projets simples n'ont souvent besoin que d'un seul OS. Des projets plus importants et plus complexes (comme les DAPs) peuvent en nécessiter deux, trois ou, au maximum, quatre. Mais en général, moins il y a d'OS, mieux c'est, car cela montre que le projet est nettement focalisé. Par exemple, un DAP peut n'avoir qu'un seul OS comme l'un de ceux présentés sur la Figure 20. Mais même un OS unique donne aux parties prenantes du projet beaucoup de liberté et de flexibilité pour réfléchir à la manière de l'aborder.
- **RI et effets:** Les RI doivent avoir au moins un effet qui y contribue et peuvent souvent en avoir jusqu'à quatre ou cinq. Attention de ne pas surcharger le Proframe avec trop de RI, d'effets, et activités associées.
- **Activités:** Seules les principales activités ou catégories d'activités devront être incluses dans le Proframe, surtout pour les projets de grande ampleur. La liste peut être plus détaillée dans le calendrier de mise en œuvre inclus dans le document de projet et à nouveau dans le plan détaillé de mise en œuvre, qui sera élaboré une fois le financement obtenu, mais avant la mise en œuvre du projet.

Troisième étape: remplir la colonne 4

Bien que cela puisse donner l'impression de travailler dans le désordre, après avoir rempli la colonne 1 du Proframe, on passera à la colonne 4 des hypothèses clés. Cela permet de gagner du temps sur le long terme. Cela ne servirait en effet pas à grand chose de se lancer dans le travail plus technique de la rédaction d'énoncés d'indicateurs de performance (colonne 2) ni d'élaborer ou de choisir de bonnes méthodes de

mesures ou sources de données qui y correspondent (colonne 3) si l'on n'a pas d'abord vérifié que les objectifs proposés ont un sens dans le contexte proposé.

1. Utiliser le travail effectué lors de l'élaboration de projet

Les hypothèses sont spécifiques à un contexte. Pour mieux comprendre la situation, on utilisera la connaissance qu'ont les parties prenantes de la situation dans le pays et les zones où le projet doit travailler, ainsi que d'autres données générales ou publiées sur la situation. On utilisera les informations collectées durant l'analyse du problème et l'évaluation des besoins non-satisfaits et des capacités pour définir les hypothèses.

2. Rédiger des hypothèses claires pour chaque niveau d'objectifs

On commencera par évaluer les activités listées en colonne 1. Pour cela, il faut revoir la discussion des hypothèses clés dans la section 2. Puis lire les conseils ci-dessous et remplir les cases correspondantes dans la colonne des hypothèses clés.

- Souvenez-vous, les hypothèses clés sont des facteurs que ceux qui élaborent les projets ne peuvent pas (ou choisissent de ne pas) contrôler, mais qui peuvent mettre en danger le succès du projet si elles sont incorrectes.
- Demander: « Quelles conditions (internes mais surtout externes) doivent exister pour qu'on puisse atteindre ce niveau dans la hiérarchie des objectifs?
- Ecrire toutes les réponses en phrases complètes sous forme de conditions positives désirables.
- Vérifier si l'on pense qu'il est probable que ces conditions vont se réaliser et aussi si les chefs de projet pourront en faire un suivi léger.

Il n'y a pas besoin d'avoir des hypothèses à chaque niveau du Proframe final ; ce n'est pas un exercice qui consiste à remplir toutes les cases.

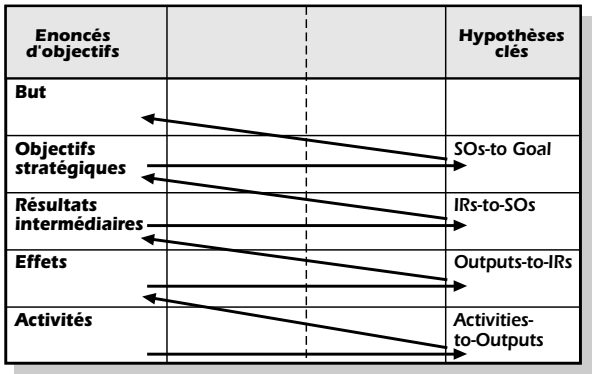


Figure 27: Appliquer la logique du « si-et-alors » aux hypothèses clés

Ensuite, faire la même chose pour les effets. Continuer comme cela à monter dans le Proframe pour remplir toutes les hypothèses pour les IR, OS, et but. On aura alors une première définition de l'ensemble des hypothèses clés.

On peut aussi utiliser un arbre à décision (Figure 28) pour aider à vérifier les hypothèses, afin d'évaluer si elles sont vraiment complètement en dehors du contrôle du projet ou si on pourrait faire quelque chose pour diminuer les risques qu'elles posent au projet.

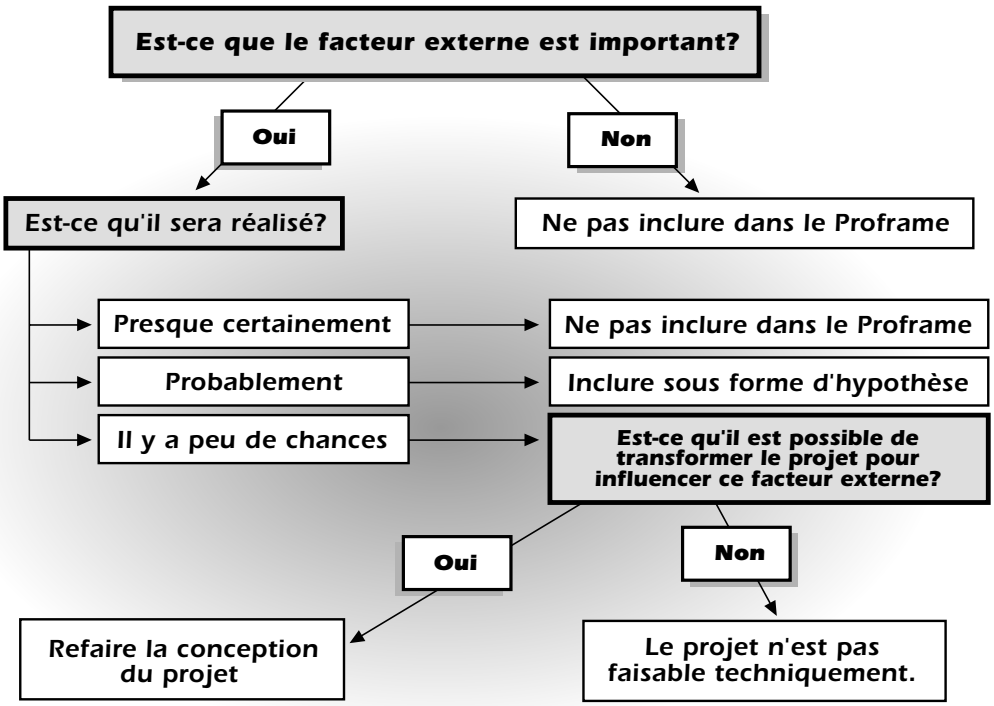

Est-ce que le facteur externe est important?
Oui
Non
Est-ce qu'il sera réalisé?
Ne pas inclure dans le Proframe
Presque certainement
Probablement
Il y a peu de chances
Ne pas inclure dans le Proframe
Inclure sous forme d'hypothèse
Est-ce qu'il est possible de transformer le projet pour influencer ce facteur externe?
Oui
Non
Refaire la conception du projet
Le projet n'est pas faisable techniquement.

Figure 28: Arbre à décision pour des hypothèses clés

Comment utiliser un arbre à décisions: exemple

Un projet pour la survie de l'enfant a un RI stipulant que « les mères des enfants de moins de trois ans leur font faire tous leurs vaccins ». Les activités et les effets du projet se concentrent sur la formation du personnel des postes de santé au calendrier des vaccins et les sensibilisent (ainsi que les mères) à leur importance. Une hypothèse clé pour ce RI est que « les services de santé du gouvernement fourniront les vaccins en temps et en heure ».

Situation A

Est-ce que ce facteur externe est important? Oui, absolument. L'éducation à elle seule ne peut pas vacciner des enfants! Est-ce qu'il sera réalisé? Oui, probablement. En effet, dans le passé, les services de santé du gouvernement ont bien fourni les vaccins et les services dans d'autres régions du pays. Cependant, ils souffrent occasionnellement de ruptures de stock de vaccins (et aussi parfois de seringues) dû à des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement. Il serait donc sage d'inclure cette hypothèse dans le Proframe. Durant la mise en œuvre, les chefs du projet devront vérifier régulièrement que les stocks peuvent répondre à l'augmentation de la demande des aides soignants qui auront été formés, et que l'objectif stratégique du projet sera vraiment atteint.

Situation B

Ce facteur est important, pour les mêmes raisons que ci-dessus. Mais il a peu de chances d'être réalisé à cause d'une guerre qui vient de s'achever dans la situation B et a laissé les services de santé du gouvernement en ruines. Tous les stocks médicaux sont en rupture. La question est : est-il possible de transformer la conception du projet pour influer sur le facteur externe? Dans ce cas, les concepteurs du projet ont vérifié que le financement et la provision des vaccins et des équipements nécessaires peuvent être coordonnés par l'UNICEF.

3. Evaluer et corriger les hypothèses

Pour cela, il faut reprendre les colonnes 1 et 4 du Proframe en utilisant la « logique du si-et-alors » décrite dans la section 2 de ce chapitre. En commençant par les activités : « **Si** (lire la catégorie d'activités) sont entreprises **et** (lire l'hypothèse clé) se vérifie, **alors** (lire l'effet) sera réalisé. » Puis remonter jusqu'aux niveaux supérieurs du Proframe en posant les mêmes questions.

Si des fonds sont prévus dans le budget du projet pour s'assurer qu'une hypothèse est valide (et non pas pour faire un suivi), c'est que ce qu'on a n'est pas une hypothèse, mais un élément mal placé qui devrait plutôt se trouver quelque part dans la colonne 1.

4. Compter les hypothèses: Combien suffisent?

Si un grand nombre d'hypothèses est inclus à l'un des niveaux, ou à tous les niveaux, du tableau du Proframe, cela est un signal qu'il faut peut-être revoir les documents de départ, le travail de conception, ou mener d'autres consultations avec les parties prenantes pour vérifier que l'on n'inclut pas d'hypothèses qui tuent. Il faut étudier, mais pas forcément inclure, des hypothèses à chaque niveau du Proframe.

Il est important de faire le suivi des hypothèses clés durant la mise en œuvre. Le plan de S&E devra prévoir cette responsabilité.

Quatrième étape: remplir les colonnes 2 et 3

Maintenant que vous et les parties prenantes du projet êtes satisfaits de votre travail initial sur les énoncés d'objectifs et la formulation des hypothèses clés, il est temps de remplir les deux autres colonnes du tableau du Proframe. Comme mentionné dans l'introduction de cette section, il vaut mieux commencer par le haut (But et OS).

Néanmoins, il faut savoir qu'il s'agit là de la partie la plus difficile du Proframe et qu'il faut y faire très attention. Cela est généralement dû au fait qu'il faut une connaissance technique spécialisée dans le secteur ou le thème en question (réfléchissez à l'exemple dans la section 2 sur la bonne qualité et la quantité adéquate de l'apport en eau selon les normes de l'OMS) ainsi que, le cas échéant, une assistance experte en S&E sur les méthodes de mesure associées.

1. Utiliser un travail antérieur ou existant

Bien que les colonnes 2 et 3 constituent peut-être la partie du Proframe la plus compliquée du point de vue technique, le tableau ci-dessous présente des conseils assez généraux pour aider à rédiger les énoncés d'indicateurs et les méthodes de mesures et sources de données qui y sont associées pour chaque niveau d'objectifs. Ils sont tirés d'expériences de projets nombreux et diverses.

Tableau 4.2 Conseils sur les énoncés d'indicateurs de performance et les méthodes de mesure ou sources de données qui leur sont associées

But *(Sources de données externes)*	■ *Les énoncés d'indicateurs de performance et les données qui leur sont associées sont tirés de sources appropriées existantes comme Amnesty International, la FAO, Freedom House, IFPRI, Transparency International, la Banque Mondiale, les Nations Unies, le gouvernement du pays, etc.*
Objectifs stratégiques *(Méthodes de mesures et/ou sources de données externes)*	■ *Les indicateurs d'OS reflètent le(s) bénéfice(s) attendu(s) pour les sous-groupes de bénéficiaires à la fin du projet en conséquence du changement de comportement(s) au niveau des RI directement liés aux activités du projet dont les effets auront bien été reçus.* ■ *Pour mesurer ces bénéfices par rapport aux cibles fixées, les résultats à la fin du projet sont toujours comparés aux données de base correspondantes (venant de méthodes de mesure primaires ou d'autres sources de données) au moment de l'évaluation finale du projet.*
Résultats intermédiaires *(Méthodes de mesure uniquement)*	■ *Les indicateurs des RI se concentrent sur des preuves visibles de changements de comportement comme l'adoption, la portée des effets, etc.* ■ *Les indicateurs de RI ne peuvent normalement être collectés que par le projet lui-même parce qu'ils sont spécifiques aux changements de comportements découlant d'interventions du projet en question et son domaine d'action. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau.* ■ *Le suivi des indicateurs de RI débute après que les effets aient été mis en place pour un moment assez long afin que leurs impacts soient visibles.* ■ *Commencer par un suivi "léger". Puis en faire plus, ou faire un suivi plus ciblé selon les résultats. A mi-parcours, conduire une évaluation formelle des RI et inclure rapidement tous les changements de cap indiqués par l'évaluation (qui comprendra les données qualitatives ainsi que l'interprétation de données quantitatives).*
Effets *(Sources de données externes)*	■ *Les indicateurs d'effets permettent aux chefs du projet de vérifier ce qui est apporté par le projet, quand, et surtout avec quel effet.* ■ *Ils sont généralement mesurés immédiatement après que les biens et services aient été fournis: scores aux tests (écrits ou oraux) ou évaluations pratiques avant et après la formation; pour le développement organisationnel, création de certaines structures, documents ou systèmes; kilomètres de routes ou nombre d'écoles réhabilitées, etc.*

(cont.)

Activités *(Sources de données internes uniquement)*	■ *Les indicateurs d'activités sont les plus faciles à formuler et à collecter dans la mesure où ils s'intéressent à la progression de la mise en œuvre telle qu'elle est décrite dans les plans de travail du personnel du projet et du partenaire, les évènements du projet et les dépenses budgétaires correspondantes.* ■ *Ils répondent à des questions simples comme: L'activité a-t-elle été réalisée? Et cela d'une manière appropriée? A-t-elle été réalisée comme prévu, selon le nombre et types d'articles achetés ou distribués? Est-ce que les réunions ont été tenues? A-t-on formé ou impliqué comme prévu les groupes ciblés (nombre, types et genre), etc.?* ■ *Les indicateurs d'activités sont généralement mesurés par le suivi et les comptes rendus de l'administration, de la direction, des formateurs et des finances, complétés par des résumés et rapports écrits par les participants, les partenaires, et autres groupes sur les problèmes, les réussites et la qualité générale des activités.*

Au-delà des conseils généraux du tableau ci-dessus, il peut être utile, dans un effort de déterminer quels indicateurs peuvent le plus efficacement répondre à nos besoins, ou à ceux des autres parties prenantes, de suivre les étapes suivantes:

- trouver quels indicateurs standardisés, reconnus au niveau international, existent déjà au niveau des OS et pourraient être adaptés à ce projet particulier, par exemple les indicateurs du projet Sphère 2004 (voir également les références aux sites Internet du chapitre VI.).
- consulter les informations sur les meilleures pratiques de CRS concernant les stratégies communes de projets, et
- être confiant que les indicateurs sélectionnés sont faisables et rentables étant donné la situation spécifique et le contexte de votre projet.

Cela peut permettre de gagner beaucoup de temps et d'effort par rapport aux indicateurs et méthodes de mesures « maison ». Pour cela, des sites Internet peuvent fournir des informations sur les dernières évolutions du S&E pour les secteurs et thèmes en question (Cf. chapitre VI).

Dans la mesure du possible, il est recommandé que CRS utilise des indicateurs standardisés ou de meilleures pratiques (et les méthodes de mesure qui y correspondent). Cela dit, il ne faut pas oublier que ces indicateurs correspondent principalement aux but, OS et effets. Et pour certaines interventions sectorielles ou thèmes relativement nouveaux, ils n'existent pas!

2. Ecrire des énoncés d'indicateurs clairs en utilisant des méthodes de mesure et des sources de données

Pour être utile, un indicateur doit être formulé de façon claire pour être mesurable. Pour écrire un indicateur clair, il faut d'abord s'assurer que tous les éléments de changement spécifiés dans la section 2 sont définis: nature, quantité, qualité, sous-groupe(s) de bénéficiaires, cibles, durée, et une comparaison avec les données de bases, si elles existent.

Il peut être utile de dire un dernier mot sur les cibles à fixer dans les énoncés d'indicateurs de performance. Si les bailleurs de fonds en demandent dans la conception du projet, il faudra faire le tour des sources des données repères sur lesquelles vous baser pour définir des cibles raisonnables.[2]

- des statistiques au niveau national et peut-être aussi au niveau international : est-ce qu'elles montrent des tendances avant le projet, à la hausse ou à la baisse?
- des rapports de projets antérieurs de CRS, d'autres ONG ou de bailleurs de fonds dans le pays ou, s'il s'agit d'une intervention qui est totalement nouvelle dans le pays, dans d'autres pays.
- les attentes des parties prenantes: à quoi est-ce que les partenaires et les communautés pensent qu'on peut raisonnablement s'attendre? Qu'en disent les ministères concernés?
- à l'intérieur de votre propre bureau national, que pensent les employés de CRS de leur disponibilité, connaissances et capacités pratiques, ainsi que de celles du personnel des partenaires, à atteindre certaines cibles?

Tous les points ci-dessus peuvent fournir des données et des repères qui permettront de faire, au moment de la conception du projet, une estimation raisonnée des cibles. Lorsque ces données ne sont pas disponibles, il est recommandé de dialoguer avec les bailleurs de fonds pour leur expliquer pourquoi il est difficile de déterminer des indicateurs à l'avance.

Soyez toujours réaliste lorsque que vous décidez de vos cibles. Préparez vos arguments pour celles que vous utilisez (de façon idéale à partir de données repères), et également pour celles que vous n'utilisez pas

Quand on en arrive à réfléchir aux méthodes de mesures / sources de données, on ne peut pas trouver mieux comme guide que la fiche des méthodes de mesures/sources de données décrite dans la section 4 de ce chapitre. Cette fiche aide à se souvenir des questions

2 La meilleure façon de voir la différence entre une *cible* et un *repère* est la suivante : supposons que vous faites la promotion de messages sur l'amélioration sanitaire dans une communauté rurale. Dans l'idéal, vous voudriez que toutes les familles adoptent les pratiques recommandées, mais l'expérience d'autres projets – les *repères* – montre qu'une adoption par 50% des familles est plus normale. Cependant, comme vous opérez pour la première fois à cet endroit et qu'il faudra du temps pour bâtir de bonnes relations avec la communauté, vous décidez que vous visez – votre *cible* – un taux d'adoption de 30% pour la fin du projet.

importantes à aborder quand on rédige la méthode de mesure pour chaque indicateur.

3. Evaluer et corriger les énoncés d'indicateurs et la fiche des méthodes de mesures/sources de données qui y correspond

Maintenant, il s'agit de réunir l'ensemble du personnel concerné (gestion, technique et S&E) pour évaluer les résultats des deux premières étapes. Ensemble, ce groupe d'experts doit déterminer si: 1) les indicateurs sont solides techniquement; 2) ils fourniront aux gestionnaires, bailleurs de fonds et parties prenantes des informations sur ce qu'ils ont vraiment besoin de savoir (et non juste ce qu'ils veulent savoir) et 3) les savoir-faire et budget existent pour collecter ces données.

4. Compter les indicateurs : Combien suffisent ?

Combien d'indicateurs ? S'en tenir au principe du "moins c'est plus".

Pour éviter d'avoir une longue liste d'indicateurs qui ne sont pas forcément adaptés, on se reportera aux quatre questions présentées dans « Qu'avons-nous réellement besoin de savoir? S&E centré sur l'utilisation » dans la section 2.

Il faut inclure un indicateur que si l'on est sûr que quelqu'un va l'utiliser. Il faut également tenter de trouver un ensemble cohérent d'indicateurs sélectionnés avec soin et qui, ensemble, donneront à toutes les personnes concernées les informations les plus parlantes pour ce dont ils ont besoin.

Cinquième étape: Finaliser le Proframe et modifier le diagramme de résultats en conséquence

Les idées ci-dessous peuvent aider à évaluer le diagramme de résultats et le Proframe pour vérifier qu'ils soient suffisamment détaillés, mais pas trop!

Evaluer le Proframe

1. *Identifier les différentes façons d'impliquer les parties prenantes dans la revue et l'adaptation du projet. Prévoir une certaine flexibilité pour répondre à des occasions imprévues.*
2. *Focaliser surtout sur l'établissement d'objectifs stratégiques clairs car c'est bien pour cela qu'on investit dans le projet.*
3. *Focaliser sur des effets clairs car c'est ce qui est fourni et est à la base des changements de comportement au niveau des RI pour réussir à atteindre l'OS (ou les OS).*
4. *Etre clair dans l'énoncé des RI sur les changements attendus chez les populations ciblées.*
5. *Ne pas trop détailler les activités, car cela laissera moins de temps pour définir les éléments les plus importants du Proframe (objectifs au niveau des OS, des RI et des effets).*

Sixième étape: *Associer le diagramme de résultats et le Proframe au document de projet*

Le diagramme de résultats et le Proframe sont des éléments fondamentaux pour le document de projet et devront être insérés avec le résumé exécutif au début du document. Ces cadres permettent aux lecteurs de voir « d'un seul coup d'œil » ce qui est proposé ainsi que le raisonnement qui explique le pourquoi de la stratégie.

Section 4
DIAGRAMMES DE RÉSULTATS, PROFRAMES ET PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

AUTRES OUTILS DE PLANIFICATION DE S&E

En travaillant sur le Proframe du projet, il est important de savoir très clairement ce qu'on va tenter de mesurer et de faire un plan de S&E qui permettra de mesurer les indicateurs de performance le plus efficacement possible et les inclure dans des rapports.

Dans cette section, vous allez:

- examiner quelques outils de planification de S&E et
- comprendre comment travailler avec ces outils vous aidera à remplir la section du Plan de S&E du document de projet.

PLANIFICATION DE S&E

Vous avez terminé le Proframe, il est maintenant temps de développer le plan de S&E. Les outils de planification de S&E permettent d'avoir des activités de S&E à la fois réalisables et utiles. Il ne faut pas que ceux qui mettront en œuvre le projet aient des activités de S&E qui ne soient ni faisables ni utiles. La planification de S&E permettra de savoir quelles sont les ressources, connaissances et capacités techniques nécessaires.

Comme pour toute activité, le plan de S&E doit être rédigé en fonction des ressources (en personnel, finances et matériel) disponibles pour sa mise en œuvre.

Comme pour les autres éléments de la conception du projet (cf. chapitre 1), il faudra se fier à son jugement pour adapter comme il le faudra le travail de planification de S&E. Par exemple, un projet important financé par l'USAID aura peut-être besoin d'un plan de S&E comprenant une étude de base, des rapports trimestriels de progrès, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale, et le recrutement de consultants pour l'analyse et l'évaluation. Alors que pour un projet plus petit et financé par des fonds privés, il faudra peut-être seulement prévoir des rapports

annuels et un rapport final, la visite d'employés de CRS sur le terrain et une simple analyse des améliorations par rapport aux données de base.

Le plan de S&E comprend l'ensemble des activités conçues pour comprendre mieux la situation au cours du projet. Ces activités comprendront des études de bases, le suivi de la mise en œuvre du projet, des évaluations à mi-parcours et finale. Le plan devrait aussi inclure un bref commentaire qui montre l'importance:

- du suivi de toutes les hypothèses clés qui auront été identifiées ;
- de la prise en compte de tous les évènements ou effets imprévus importants; et
- de rester ouvert à la possibilité de faire des études spécifiques si nécessaire durant la mise en œuvre.

L'ensemble du plan de S&E utilise divers autres outils, tels que:

- la fiche des méthodes de mesure/sources de données;
- le tableau de suivi des indicateurs de performance;
- la fiche d'étude de base;
- le calendrier de S&E;
- la fiche de responsabilités de suivi; et
- autres commentaires sur la planification de S&E

Ne soyez pas effrayé par cette liste ! A cette étape de la conception du projet, vous ne devez pas encore rédiger le manuel d'opérations du S&E pour le projet. La réflexion « technique » plus détaillée sur la mise en œuvre de votre plan de S&E aura lieu une fois le projet en cours.

On se fiera à son jugement pour décider des détails à inclure dans le corps du document de projet et ceux qui pourront être inclus en annexes. Dans de nombreux cas, cela dépendra des exigences des bailleurs de fonds. Mais en règle générale, on utilisera les diverses fiches qui auront servi de base de travail pour rédiger un résumé plus concis pour le document de projet.

UN GUIDE DES OUTILS DE PLANIFICATION DE S&E

Fiche de méthodes de mesure/ sources de données

Ce qui sera écrit dans la fiche des méthodes de mesure/ sources de données *durant cette étape de la conception du projet devra être revu et précisé avec encore plus de détails une fois le projet financé et la mise en œuvre commencée.*

Cette fiche aura déjà été utilisée pour choisir les bonnes méthodes de mesures et sources de données pour la Colonne 3 du Proframe. Cette fiche est utile pour générer des informations plus détaillées sur la collecte de données pour les indicateurs de performance et pour décider de la façon de faire le suivi des éventuelles hypothèses clés.

La fiche contient une colonne de conseils, mais on trouvera ci-dessous quelques autres points permettant de travailler avec la fiche de manière à ce qu'elle soit utile pour les discussions de planification de S&E.

Tableau 4.3: Fiche des méthodes de mesure/ sources de données

Considération	Conseils	A remplir par l'équipe de conception du projet
1. **Enoncé d'indicateur de performance**	Pris de la colonne 2 du Proframe	
2. **Définition de l'indicateur**	Définir tous les termes de l'indicateur de performance qui pourraient ne pas être clairs.	
3. **Méthode de collecte de données/ source de données**	Préciser la méthode ou source de données qui sera utilisée pour trouver les données de l'indicateur.	
4. **Fréquence de collecte des données**	Définir quand la collecte des données doit avoir lieu au cours de la durée du projet.	
5. **Calendrier de collecte des données**	Les données peuvent être collectées à des moments particuliers de la vie du projet. Si des données doivent être comparées, il faut prendre en compte les problèmes potentiels.	
6. **Autres considérations**	*Par exemple :* Préciser les formules qui seront utilisées pour calculer les données de l'indicateur ou expliquer où on pourra les trouver. Noter toutes les questions d'échantillonnage qui devront être prises en compte, ainsi que toutes les méthodes complémentaires ou de triangulation, les problèmes particuliers, etc. Autres...	

Enoncé d'indicateur de performance: Insérer simplement l'énoncé qui est dans la version actuelle du Proframe.

Définition de l'indicateur: Il est important de savoir clairement quel est le sens des termes utilisés dans l'énoncé d'indicateur. Par exemple, si l'indicateur fait référence à des « enfants orphelins », de quels enfants orphelins s'agit-il? D'enfants en dessous d'un certain âge? D'enfants qui vivent dans une famille proche? D'enfants vivant dans la rue? D'enfants en milieux ruraux ou urbains? Expliquer clairement ce dont on parle permettra de déterminer les tâches nécessaires pour la collecte des données ainsi que les ressources nécessaires.

Méthode de collecte de données/ source de données: Il existe de nombreuses méthodes de collecte de données. Parmi les méthodes couramment utilisées, on peut noter: les recensements ; les études sur le terrain; les visites aléatoires; les groupes focaux; les entretiens avec des informateurs clés; des techniques pour classer, noter ou indexer; des visites périodiques sur le terrain ou des études périodiques de comptes-rendus; des rapports mensuels ou trimestriels des bénéficiaires ou des formateurs; etc. Ou bien, il s'agira d'indiquer la source des données secondaires utilisée.

Fréquence de collecte des données: Déterminer à quels intervalles temps la collecte des données devra s'effectuer, par exemple tous les mois, tous les ans, etc. Cela est important car cela permettra de déterminer quelles seront les ressources nécessaires et ce qui sera réalisable pour le projet.

Période de collecte des données: Il s'agira ici de préciser le moment précis de collecte des données pour éviter une collecte de données non comparables. Par exemple, considérons dans quelle mesure les éléments suivants peuvent affecter les données à collecter : les dates des semences et des récoltes; les périodes préférées pour la transformation et la commercialisation; l'année scolaire ; les campagnes annuelles de vaccination; l'allocation des budgets gouvernementaux; etc. Comme les autres facteurs, la saison ou le moment de la collecte des données peuvent avoir des implications pratiques sur les ressources, et il faudra les prendre en considération avant de décider d'un plan de S&E particulier.

Faire des va et vient entre les énoncés d'indicateur de performance (tel qu'ils sont inclus dans le Proframe) et la fiche des méthodes de mesure/ sources de données *montre que l'on réfléchit attentivement au choix d'indicateurs !*

Autres considérations: Cela peut inclure une indication de comment les données d'indicateurs seront calculées, par exemple les chiffres bruts, pourcentages, taux, score, index, ou quelque chose qui montre que les questions d'échantillonnage ont été prises en compte. Cela peut inclure également l'adoption d'autres méthodes de mesure ou sources de données pour vérifier les données de S&E. Bien que vous ne puissiez pas toujours connaître tous les détails précis – dans certains cas, l'avis technique de spécialistes sera nécessaire - remplir cette case permettra de démontrer

que toutes les questions de validité et de qualité des données qui affectent le plan de S&E ont été considérées.

En remplissant la *fiche des méthodes de mesure/ sources de données*, il apparaîtra peut-être qu'il faut ajuster l'idée initiale pour un indicateur donné. Peut être sera-t-il tout simplement trop difficile de collecter les informations, et donc une alternative devra être envisagée.

On n'inclura pas mot pour mot dans le document de projet ce qui aura été décrit dans la *fiche des méthodes de mesure/ sources de données*, mais un résumé des principaux points pris en considération pourra aider à développer le plan de S&E.

Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)

Ce tableau est un résumé des cibles sur chaque année, à mi-parcours et pour la fin du projet pour chaque indicateur. Certains bailleurs de fonds demandent que ce tableau soit rempli et joint au document de projet soumis. Même si ce n'est pas le cas, il est recommandé de l'utiliser dans le cadre du plan de S&E.

Toutes les décisions sur les cibles qui seront appropriées seront prises en impliquant ceux qui seront responsables pour les atteindre.

Il faut fixer des cibles réalistes. Le choix des cibles se basera sur les informations tirées des connaissances locales, des leçons apprises dans d'autres pays, et prendra pour référence toutes les données de base déjà trouvées ou à collecter.

Tableau 4.4: Tableau de suivi des indicateurs de performance

Indicateur	Données de base	Année 1 du projet			Année 2 du projet			Evaluation à mi-parcours				Année 3 du projet			Année 4 du projet			Fin du projet (FP)		
		Cible	Réalisé	Réalisé par rapport à cible	Cible	Réalisé	Réalisé par rapport à cible	Cible de mi-parcours	Réalisé à l'éval de mi-parcours	Réalisé par rapport à cible	Indicateur ou cible révisés?	Cible	Réalisé	Réalisé par rapport à cible	Cible	Réalisé	Réalisé par rapport à cible	Cible de fin de projet	Réalisé à la fin du projet	Réalisé par rapport à cible
OS1																				
RI1.1																				
Effet 1.1.1																				
Effet 1.1.2																				
RI1.2																				
Effet 1.2.1																				
Effet 1.2.2																				
Effet 1.2.3																				
OS2																				
RI2.1																				
Effet 2.1.1																				
Effet 2.1.2																				
OS3, etc.																				

Une fois le projet en route, il faudra rendre des comptes sur les cibles atteintes et les variations possibles. Si une étude de base doit être menée, les données générées seront inclues dans le TSIP le plus tôt possible. Quelques points indiqués ci-dessous sont intéressants à considérer.

Comprendre la terminologie des indicateurs: Les termes utilisés pour les indicateurs peut varier selon les bailleurs de fonds. Pour la plupart des principaux bailleurs de fonds, les indicateurs de performance du niveau OS du Proframe sont équivalents aux indicateurs « d'impact » ou « de résultats », tandis que les indicateurs de performance aux niveaux des RI et des effets sont considérés comme des indicateurs « de suivi. »

Choix de cibles: S'il n'est pas indiqué d'utiliser une cible annuelle pour un indicateur de performance, il suffit de barrer la case correspondante dans le tableau ci-dessus. C'est le cas pour les OS et souvent pour les RI et les effets qui se suivent. Par exemple, il peut arriver qu'un RI dépende de l'application de plusieurs effets, et cela pendant un certain temps. Dans ce cas, le RI ne pourra peut-être pas être mesuré avant la deuxième année. Il suffit donc de barrer la case correspondante pour la première année pour indiquer que rien ne sera mesuré durant cette année.

Indicateurs annuels ou cumulatifs: A partir de la deuxième année, il est important de noter pour chaque indicateur de performance si la cible et ce qui a été atteint, tels que notés dans le tableau, sont annuels ou cumulatifs. Autrement, le TSIP sera très difficile à comprendre. Il peut exister les deux façons de faire au sein d'un même tableau, selon le type d'indicateur de performance. Pour noter la façon de compter, il suffit d'ajouter un (a) ou un (c) sous chaque chiffre indiquant la cible ou ce qui a été atteint. Tous les comptes pour la fin du programme sont cumulatifs.

Présentation: Pour des questions de présentation, on groupera les indicateurs de performance par OS et par RI : OS1, RI1.1, Effet1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc. comme le montre le tableau.

Variance: La variance est la différence entre ce qui a été atteint et la cible. Elle montre si on est en dessous ou au-dessus des cibles. Elle est calculée en soustrayant du nombre ou du pourcentage atteint pour la période en question la cible fixée pour cette période. Par exemple, si le chiffre atteint était 5 et que la cible était 10, alors 5 - 10 = - 5. Si le chiffre atteint est 15 et que la cible fixée était 10, alors 15 - 10 = + 5.

Progrès de la mise en œuvre et amendements au TSIP: Il s'agit de donner une explication claire pour tous les changements. Ne pas oublier qu'au moins pour l'USAID, il faut aussi obtenir l'approbation du bailleur de fonds si les changements proposés concernent des indicateurs d'OS ou de RI existants. Cela inclut toute révision à la baisse des cibles pour OS ou RI, même si les indicateurs de performance eux-mêmes restent inchangés. Une fois l'accord écrit obtenu pour tous les changements, selon les directives de l'USAID, ils seront clairement indiqués sur le

TSIP avec un astérisque (*). La même chose sera faite pour tous les changements qui en découleront sur les indicateurs d'effets correspondants.

Fiche d'étude de base

Le document de projet doit présenter un plan complet et réaliste pour conduire l'étude de base. On a déjà commencé à réfléchir à la façon dont les informations sur les indicateurs seront collectées et si les idées initiales pour des indicateurs particuliers sont réalisables. De la même façon, il est important de réfléchir à l'avance à l'étude de base.

Les données d'activités n'intéressent généralement que le personnel de CRS et les partenaires. En effet, ce sont eux qui ont la responsabilité de la mise en œuvre du projet et leurs chefs de projets utilisent ces données pour faire les changements de caps nécessaires.

La fiche d'étude de base permet une réflexion initiale sur la manière dont il faudra conduire l'étude de base et ses implications en termes de ressources. Il ne s'agit pas non plus ici d'élaborer une méthodologie détaillée pour l'étude de base. Il s'agit plutôt d'étudier suffisamment en détail les questions qui se posent par rapport à cette étude pour pouvoir prendre des décisions et des engagements basés sur des éléments concrets, qui seront ensuite documentés dans le document de projet.

Tableau 4.5: Fiche d'étude de base

	Questions à envisager	**Commentaires**
Collecte des données	Quelles données doivent être collectées et quand?	
	Qui est responsable de la collecte ?	
	Qui est responsable de la supervision de la collecte?	
Analyse des données	Qui analysera quelles données, comment et quand?	
Compte rendu sur les données	Qui fera les comptes rendus sur les résultats analysés, à qui et quand?	
Implications budgétaires	Combien cela va-t-il coûter? Utiliser le Tableau 4.6 pour mieux réfléchir aux coûts de l'étude de base.	

La *fiche d'étude de base* permet de considérer les questions de collecte de données, d'analyse et de compte-rendu. Toutes ces questions ont des implications au niveau de la mise en œuvre et des coûts. Il est important d'envisager l'étude de base durant la conception du projet pour pouvoir inclure dans le document du projet un budget pour couvrir ce travail. Ce budget sera nécessaire, que l'on envisage de faire cette

étude en utilisant des ressources internes ou avec l'assistance de consultants externes. Le tableau 4.6 peut être modifié afin de s'assurer que tous les coûts relatifs à l'étude de base sont inclus.

Tableau 4.6: Considérations de coûts pour le S&E

Ressources Humaines
■ *% du salaire, selon le titre et la fonction, correspondant au temps que les employés de CRS devront consacrer aux différentes tâches importantes de S&E*
■ *Rémunération en argent ou en nature pour la collecte des données faite par les membres de la communauté*
■ *Salaires des consultants*
■ *Paiement d'autres services extérieurs, comme des services statistiques, la saisie ou l'analyse des données, etc.*
Coûts Physiques
■ *logement et forfaits journaliers*
■ *équipement, comme des ordinateurs et programmes informatiques, équipements de pesée et de mesure pour le terrain*
■ *papeterie, autres fournitures de bureau, photocopies pour le travail de S&E*
■ *véhicules, kilomètres parcourus ou remboursement des frais de transport pour les voyages liés au S&E*
Coûts Transactionnels et Autres
■ *téléphone, fax, Internet, frais d'affranchissement, etc. pour toutes les parties concernées*
■ *si l'on utilise des consultants extérieurs, éventuellement billets d'avion, visas, vaccins, SOS/MEDEX*
■ *si l'on doit faire des rapports autres que ceux aux bailleurs de fonds et au siège de CRS, fonds pour la préparation et la production de types spéciaux de rapports et de formats de rapports pour le gouvernement et les autorités locales, les partenaires et les groupes de la communauté*

CRS a adopté une approche « centrée sur l'utilisation » pour toutes ses activités de S&E. Il faudra toujours faire attention à « l'utilisation prévue par l'utilisateur prévu » de toutes les données qui seront collectées, analysées et rapportées.

Calendrier de S&E

En s'intéressant à « l'usage prévu » des informations de S&E par « les utilisateurs prévus », le *calendrier de S&E* devient un élément important du plan de S&E. L'objectif de ce calendrier est de s'assurer que toutes les informations sont disponibles au moment où les différents utilisateurs en ont besoin. Les utilisateurs peuvent être par exemple:

les évaluateurs du projet, les bailleurs de fonds, les employés de CRS ou des partenaires, les participants au projet, et d'autres parties prenantes.

Tableau 4.7: Calendrier de S&E

	ANNEE 1				ANNEE 2				ANNEE 3				
Evènements S&E	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Responsabilités**
Réunions du comité d'organisation du projet			x		x		x		x		x		**Personnel du projet de CRS**
1. Etude de base													**Personnel du projet de CRS / Equipe de consultants**
1.1 Recrutement de l'équipe de consultants	xxx												Personnel du projet de CRS
1.2 Conception	xx												Equipe de consultants
1.3 Collecte des données		xxx											Equipe de consultants
1.4 Analyse des données		xx	xx										Equipe de consultants
1.5 Distribution des données aux principales parties prenantes			xx	xx									Personnel du projet de CRS/ Equipe de consultants
Rapport semestriel aux parties prenantes			x		x		x		x		x		**Personnel du projet de CRS**
2. Système de suivi				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	**Personnel du projet de CRS**
2.1 Système de conception/ système pilote	xxxx	xxxx	xxxx										Personnel du projet de CRS
2.2 Système de suivi principal				xxxx	xxxx								Personnel du projet de CRS
Evaluations du projet						x						x	**Personnel du projet de CRS/ Equipe de consultants**
3.1 Termes de référence					xx						xx		Personnel du projet de CRS
3.2 Recrutement de consultants					xx						xx		Personnel du projet de CRS

Le *calendrier de S&E* permet une bonne coordination entre le personnel responsable de la collecte des données de S&E et les chefs de projet qui doivent prendre des décisions sur la base de ces données à des moments cruciaux du cycle du projet. Le *calendrier de S&E* établit des dates butoirs importantes pour les comptes-rendus de S&E. Parmi les événements prévus qui permettent de planifier dans le temps les comptes-rendus de S&E, il y a : les ateliers trimestriels de revue, les réunions annuelles d'APP (dont une revue du Proframe du projet), les évaluations à mi-parcours, les missions de suivi des bailleurs de fonds, etc.

Il est recommandé d'inclure dans le calendrier de S&E un partage des informations de S&E avec des membres ciblés de la communauté de manière à ce qu'ils puissent partager leurs impressions.

Fiche des responsabilités de suivi

Durant la conception du projet, il est important de commencer à réfléchir aux responsabilités de mise en œuvre du plan de S&E pour mesurer et analyser les indicateurs de performance et en rendre compte. Le Tableau 4.8 représente un format permettant de montrer clairement qui est responsable de quoi.

La fiche des responsabilités de suivi *fait la distinction entre les besoins potentiellement différents des différents utilisateurs des informations de S&E et identifie comment ces besoins seront satisfaits par les activités de suivi.*

La *fiche de responsabilité de suivi* incite à faire une brève description des responsabilités pour les différentes phases du travail de S&E et indique les implications budgétaires du travail de suivi. Elle résume, sous forme de tableau, qui est responsable de la collecte, de la supervision, de l'analyse et des rapports sur toutes les données des indicateurs de performance.

Une règle générale citée dans les publications internationales sur le S&E, est de prévoir de cinq à dix pour cent du budget total du projet pour le S&E pour couvrir l'ensemble des frais ci-dessus. Mais pour des petits projets, ce chiffre peut être seulement de trois à sept pour cent.

Des groupes spécifiques peuvent être prêts à financer certains des coûts de suivi s'ils demandent des rapports différents de ceux requis par le bailleur ou CRS.

Tableau 4.8: Fiche de responsabilité de suivi

Membre du personnel responsable de la coordination du S&E :							
Centré sur le S&E		Collecte des données		Analyse des données	Comptes rendus sur les données		Implications budgétaires
Enoncé d'objectif	Enoncé d'indicateur de performance	Qui est responsable de la collecte?	Qui est responsable de la supervision?	Qui est responsable?	Qui est responsable?	Utilisation prévue par l'utilisateur prévu.	$

Autres commentaires sur la planification de S&E

Il est difficile d'inclure toutes les informations de planification de S&E dans un seul tableau représentant le plan de S&E sans risquer d'être superficiel. Dans l'idéal, on peut présenter le plan de S&E en résumant le travail plus détaillé ci-dessus dans un bref texte d'accompagnement.

Lors de l'élaboration du texte pour le plan de S&E, il est recommandé d'utiliser comme point de départ les informations générées grâce aux outils de planification de S&E décrits ci-dessus. Cela permettra d'obtenir un plan de S&E qui explique comment les indicateurs de performance inclus dans le Proframe seront suivis et aussi d'avoir un budget de départ pour cette activité.

De plus, il est important que le texte sur le S&E montre comment le projet va :

- Répondre aux besoins qu'ont les différentes parties prenantes de différents types de présentation des données et des informations;
- Suivre les informations pertinentes pour les hypothèses clés;
- Utiliser les données de S&E pour ajuster la mise en œuvre du projet (cf. Figure 1) si nécessaire d'après les résultats obtenus. On peut indiquer que le Proframe sera réétudié et, le cas échéant, révisé chaque année. Il pourra également être suggéré à cette occasion quand cela sera fait et avec qui. Le *calendrier de S&E* est utile pour planifier ce travail;
- Rendre compte des questions de pérennité du projet. Il peut y avoir des indicateurs de performance dans le Proframe qui donnent des indices permettant d'y répondre. On peut aussi étudier la possibilité d'inclure des plans pour des activités de suivi peu onéreuses qui pourraient être faites après la fin du projet. Le suivi après la fin du projet peut donner des informations intéressantes sur ce qui permet ou empêche la pérennité et il fournira des informations précieuses qui pourront être utilisées pour des projets futurs. Ce genre de travail sera particulièrement utile pour une programmation novatrice, financée sur des fonds privés.

Faire le lien entre cette section et le document de projet

Votre document de projet doit contenir des informations sur votre plan de S&E (Voir Chapitre V, Section 4). Le travail que vous avez réalisé en utilisant les outils présentés dans cette section vous servira de base pour écrire la partie sur la planification du S&E lors de la soumission de votre projet. Vous jugerez par vous-même quel niveau de détails inclure, bien que le bailleur puisse vous fournir des règles précises à suivre.

AUTRES RESSOURCES

Outils

Une fiche d'aide pour travailler avec le Proframe pour le personnel de CRS et les partenaires est fournie au tableau 6.5 du chapitre VI. Les points essentiels dont il faut se souvenir lorsqu'on développe un Proframe sont résumés dans ce tableau.

Autre information

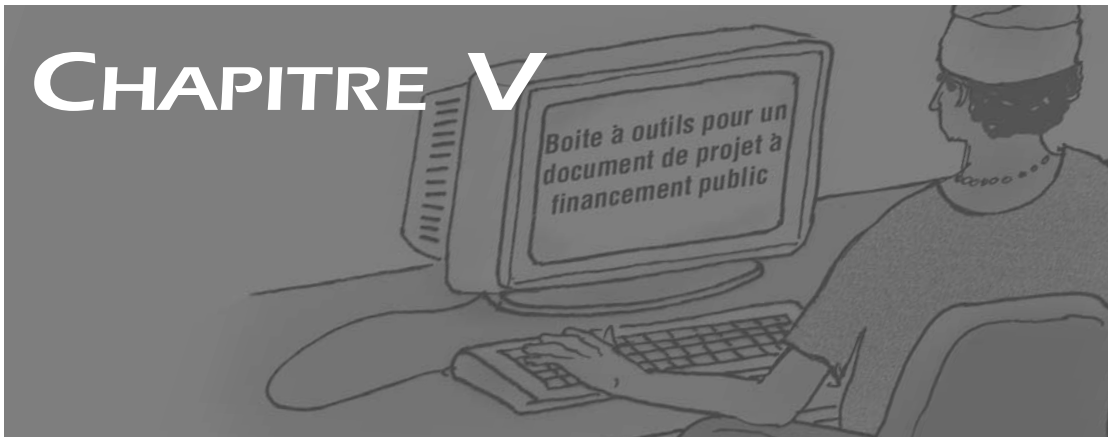
Il existe de nombreuses sources d'information sur les cadres logiques conventionels. Bien que le chapitre VI inclut une référence au cadre logique, les utilisateurs du ProPack doivent se souvenir que l'inclusion des objectifs au niveau des RI est une petite avancée, mais pour autant significative. De même que la fiche d'aide, des exemples de Proframes complets peuvent être trouvés sur le site Intranet de PQSD.

Le chapitre VI inclut également des informations sur où trouver des guides sur les indicateurs de performance:

- Le Centre américain pour le développement de l'information et l'évaluation a développé une liste d'indications qu'il vous est recommandé de lire;

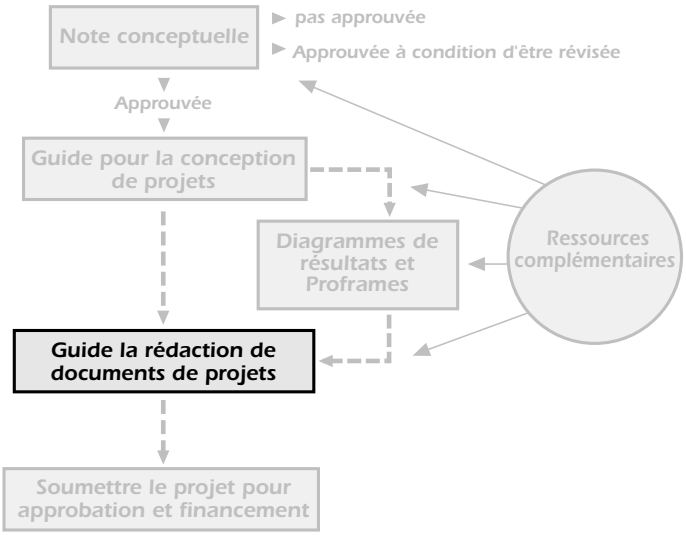
- Le projet Sphère a développé des standards minimum pour l'action humanitaire qui peuvent vous aider à considérer des indicateurs appropriés pour une situation de réponse aux urgences; et

- Deux sites Internet (FANta et la Banque Mondiale) vous donnent des informations utiles sur des indicateurs concernants plusieurs secteurs.



GUIDE POUR LE DOCUMENT DE PROJET

Maintenant, vos partenaires et vous avez terminé toutes les étapes du processus de conception du projet. Vous avez établi le dialogue entre les parties prenantes du projet, élaboré une note conceptuelle, terminé le travail détaillé de conception du projet, rempli le diagramme de résultats et le Proframe et rempli diverses fiches de planification de S&E.


Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Il reste encore quelques étapes à suivre pour finaliser le document de projet qui n'ont pas encore été décrites dans les chapitres précédents. On peut y réfléchir et prendre une décision maintenant, si cela n'a pas déjà été fait auparavant.

- Quelles sont les ressources humaines et les structures organisationnelles nécessaires pour appuyer le projet? La section 5 de ce chapitre donne une liste de ce qui devrait être écrit dans le document de projet pour répondre à ces questions.
- Comment va-t-on adresser le développement des capacités et la participation de la communauté dans le projet? Vous avez probablement déjà réfléchi à certaines de ces questions lorsque vous avez pris des décisions stratégiques. La section 6 de ce chapitre donne une liste de ce qui devra être inclus dans le document de projet.

- Les questions de budget de S&E ont été mentionnées dans le chapitre précédent. On trouvera des informations plus générales sur le budget du document de projet dans la section 8 de ce chapitre.

Avec toutes ces informations, c'est maintenant le moment de tout rassembler en un document clair et concis.

Dans ce chapitre, vous allez:

- apprendre comment planifier et rédiger un excellent document de projet, en utilisant les informations intéressantes et appropriées de toutes les étapes de la conception du projet; et
- étudier un format standard de projet pour élaborer un document de projet bien présenté. Cette proposition de format sera utilisée pour tous les projets de CRS à moins que le bailleur de fonds ne demande un format particulier.

INTRODUCTION

Le but principal d'un document de projet est de fournir à CRS et aux bailleurs de fonds un document structuré, avec une bonne argumentation et une présentation claire pour obtenir l'approbation et le financement d'un projet. Le document de projet représente aussi l'accord entre les différentes parties prenantes sur l'analyse de la situation et la stratégie qui en résulte. Il est souvent mis en appendice aux accords de projets entre CRS, les bailleurs de fonds et les partenaires.

Les parties prenantes du projet confondent souvent les objectifs avec le processus de conception du projet et rédaction du document de projet. Le tableau ci-dessous montre quelques unes des principales différences.

Tableau 5.1: Différences ente la conception du projet et la rédaction d'un document de projet

Conception du Projet	Rédaction du Document de Projet
Evalue les besoins, identifie les possibilités, les problèmes et les questions et élabore des stratégies qui y répondent.	*Documente et reproduit les résultats et autres informations appropriées tirées du processus de conception du projet. Le document de projet clarifie tous les aspects du pourquoi, comment, et quand de la stratégie du projet.*
Entreprise généralement en équipe ; bénéficie d'une implication des autres parties prenantes du projet.	*Rédigé par un petit nombre de personnes qui connaissent bien les exigences de la source de financement envisagée.*
Met l'accent sur les idées, créativité et la participation.	*Met l'accent sur une communication claire et concise des idées.*
L'équipe de conception détermine généralement les méthodes de conception du projet.	*Le format du document de projet est déterminé par CRS ou le bailleur de fonds.*
Les connaissances, capacités et attitudes nécessaires pour la conception du projet comprennent : ■ *une réflexion créative et analytique;* ■ *le respect pour les perspectives des autres;* ■ *la capacité à écouter;* ■ *une connaissance technique du sujet du projet;* ■ *l'expérience ou une connaissance locale de l'environnement du projet et de ses participants et* ■ *l'animation d'équipe.*	*Les connaissances, capacités et attitudes nécessaires pour rédiger un document de projet comprennent :* ■ *la compréhension des perspectives du bailleur de fonds;* ■ *la connaissances de ce qui est demandé comme format pour un document de projet;* ■ *la compétence dans l'utilisation de la terminologie du bailleur de fonds;* ■ *une bonne logique et des capacités à rédiger et* ■ *la capacité à respecter les dates butoirs.*
Se termine avec la conception du diagramme de résultats, du Proframe et des diverses fiches de planification du S&E.	*Contient le diagramme de résultats, une version appropriée du Proframe, un calendrier de mise en œuvre, un budget détaillé et d'autres éléments importants dont la liste est donnée dans la* fiche de résumé de projet PTS *dans la Section 1 de ce chapitre.*

Les documents de projet ne sont pas des plans de mise en œuvre du projet

Les parties prenantes du projet confondent aussi parfois les buts et processus des documents de projet avec les plans approfondis de mise en œuvre.

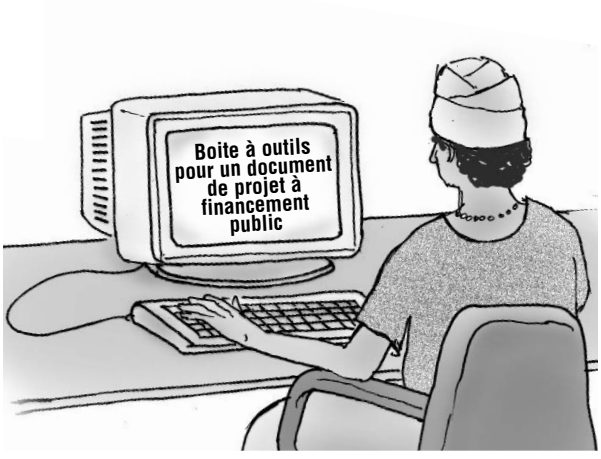
Les documents de projet ne contiennent pas assez de détails pour que les chefs de projet puissent les utiliser pour la mise en œuvre du projet. Ils ne doivent pas être utilisés pour cela. La planification détaillée du travail se fera seulement une fois un financement accordé. Certaines organisations parlent de « plan détaillé de mise en œuvre » (detailed implementation plan, DIP) pour le document qui guidera les chefs de projet dans la mise en œuvre. Les DIP contiennent généralement des calendriers de mise en œuvre mis à jour, des tableaux détaillés de suivi des indicateurs de performance et des plans de suivi et autres outils de gestion permettant une mise en œuvre sans problèmes.

Il faudra peut-être aussi à ce moment réviser une dernière fois le diagramme de résultats et le Proframe quant aux activités, effets, hypothèses clés ou indicateurs et cibles.

Questions de réflexion

1. Comment vous ou votre personnel comprenez-vous les différences entre la conception du projet, la rédaction du document de projet et la planification détaillée de la mise en œuvre du projet? Qu'est-ce qui est similaire ou différent de ce qui est expliqué ci-dessus?
2. Comment devez-vous partager votre travail entre ces trois éléments?

Répondre à des propositions de bailleurs de fonds publics



Bien que le ProPack soit à utiliser pour tous les documents de projet de CRS, il faudra aussi, dans le cas d'une réponse à une sollicitation ou possibilité de financement d'un bailleur de fonds public (gouvernement des Etats-Unis ou autre), consulter le site OSD sur l'Intranet de CRS où sont répertoriés des outils à utiliser pour les propositions publiques (*Public Proposal Toolbox*), élaborés par le Groupe Ressources Publiques (Public Resource Group). Ci-dessous un résumé de ces outils.

1) Conseils pour la conception d'un document de projet

Education Proposal Resource Guide (Guide de ressources pour les projets d'éducation). Ce guide a été préparé en 2003 par un consultant externe, guidé par les conseillers techniques pour l'éducation de PQSD et avec la contribution de l'équipe de Développement des Affaires (Business Development Unit) (Sullivan-Owomoyela, 2003). Même si ce guide fait référence principalement à l'éducation, c'est une référence extrêmement utile pour les propositions publiques dans tous les secteurs. Il fournit une assistance détaillée pour préparer les soumissions de projets pour l'USAID, le Ministère du travail des Etats-Unis, DFID, et l'UE (entre autres). Il est composé de trois sections:

- les activités préalables au document de projet qui expliquent comment faire le travail de base pour se préparer pour ces sollicitations compétitives;
- les activités de conception proprement dite du document de projet qui expliquent comment rédiger un document de projet solide et qui a des chances de réussir, avec tous les éléments nécessaires;
- les activités après la rédaction qui donnent des conseils pour répondre aux demandes de suivi des bailleurs de fonds (surtout de l'USAID).

Deciding to Pursue a Public Funding Opportunity (Décider de profiter d'une occasion de financement public). C'est un processus régional qui permet de décider s'il faut briguer des financements publics ou non.

Human and Financial Resources for Proposal Development (Ressources humaines et financières pour l'élaboration de documents de projets). Il donne la composition d'une équipe typique de travail pour l'élaboration d'un document de projet, des exemples de termes de référence, des informations sur des consultants en ressources humaines et des informations sur les fonds de croissance (Growth Funds).

Technical Application Section Samples (Echantillons de sections d'applications techniques): Echantillons de toutes les sections de documents de projets de CRS qui ont été acceptés.

Cost Application Section Samples (Echantillons de sections d'application des coûts) : Echantillons de toutes les sections de documents de projets de CRS qui ont été acceptés.

Review and Approval Process (Processus de revue et d'approbation): Processus régionaux de revue et d'approbation, conseil généraux sur la revue de documents de projets et une check-list pour la revue des documents de projets.

After Submitting the Proposal/ Lessons learned (Quand on a soumis le document de projet/ Leçons apprises): Exemples de leçons apprises lors de l'élaboration de documents de projets.

2) Documents de projets acceptés ou en suspens

Winning proposals (Propositions gagnantes): exemples de tous types de documents de projets soumis par CRS aux bailleurs de fonds publics.

Pending proposals (Propositions en suspens): Exemple de documents de projets soumis par CRS et notamment les sollicitations compétitives (Déclarations annuelles de programme (APS), Demandes d'applications (RFA), et demandes de documents de projets (RFP)).

3) Informations sur les bailleurs de fonds publics

Informations générales et sur les financements des bailleurs de fonds publics suivants: USAID, USDA, Ministère de la Santé et des Services Humains (Department of Health and Human Services), Ministère du Travail (Department of Labor), Ministère du Développement International du Royaume Uni (DFID-UK), Nations Unies et Banque Mondiale.

4) Informations générales sur les APS, RFA et RFP

Informations générales sur les déclarations annuelles de progrès (Annual Progress Statement, APS), demandes de soumission (Requests for Applications, RFA) et demandes de propositions (Requests for Proposals, RFP).

PLANIFIER LA RÉDACTION DU DOCUMENT DE PROJET

La check-list ci-dessous inclut des leçons apprises, des suggestions et des conseils qui aideront à transformer un projet en une proposition gagnante. Certaines de ces idées sont génériques, d'autres sont spécifiques à la rédaction de documents de projet pour des bailleurs de fonds.

Faire des plans à l'avance

- Faire des plans à l'avance et prévoir suffisamment de temps pour élaborer et rédiger le document de projet. Par exemple, il faut du temps pour la rédaction et les corrections, pour obtenir les signatures ou les pièces justificatives nécessaires, ainsi que pour soumettre le projet au bailleur de fonds potentiel.
- Réfléchir à l'avance aux autres informations à inclure dans le document de projet qui ne feraient pas partie du projet lui-même. Prévoir suffisamment de temps pour préparer le plan de dotation en personnel, obtenir les CV et autres données biographiques nécessaires et pour faire une compilation des références des emplois précédents. Ces informations sont particulièrement importantes pour les bailleurs de fonds publics. Il faudra vérifier leurs guides pour voir ce qu'ils demandent.

- Impliquer dès le début tous ceux qui contribueront au processus de conception et de rédaction du document de projet. Par exemple:
  - ne pas attendre la dernière minute pour demander au département des finances d'aider à préparer le budget. Il est important que les employés des finances fassent partie de l'équipe dès le début. Ils pourront ainsi identifier toutes les questions financières dès le début de la conception du projet, commencer à collecter des informations financières qui seront peut-être longues à trouver et garantir que le personnel nécessaire sera disponible pour préparer le budget final avec toutes les informations nécessaires.

- Impliquer dès le début tous les spécialistes de S&E, car ils peuvent (et doivent) contribuer au travail de conception du projet pour pouvoir préparer un plan de S&E approprié.
  - Bien préciser les rôles et les responsabilités. Il faudra nommer un coordonateur de document de projet. Il vérifiera les progrès faits et s'assurera que les tâches sont complétées dans le temps imparti.
  - Etablir un ordre des tâches à réaliser par les personnes impliquées dans la conception du document de projet. Par exemple, il ne faut pas oublier que, si le responsable des finances doit faire le budget, il a d'abord besoin de la conception du projet et de la liste d'activités contenues dans le Proframe!

Apprendre des autres

- Contacter l'équipe de développement des affaires de l'OSD (Business Development Team) ou des spécialistes régionaux des ressources publiques, ou consulter les outils pour les propositions publiques (Public Proposal Toolbox) sur l'Intranet. Ceci vous permettra de trouver des exemples de documents de projets bien écrits pour des bailleurs de fonds particuliers ou des leçons apprises par d'autres bureaux nationaux sur l'élaboration de documents de projet.
- Etudier les leçons apprises dans la rédaction de documents de projet pour le bailleur de fonds en question, y compris, si elles existent, les revues d'autres documents de projet soumis au même bailleur de fonds. Revoir la boite à

outils pour le développement des propositions publiques ou contacter l'équipe de développement des affaires ou le spécialiste régional des ressources publiques.

- S'ils existent, consulter des revues d'autres documents de projets soumis au même bailleur de fonds.
- Si nécessaire, prendre contact avec le bailleur de fonds avec une liste de questions claires. Pour les offres compétitives, le bailleur de fonds imposera peut-être des délais ou un processus particulier pour répondre aux questions. S'assurer que l'on comprend bien quelles sont les contraintes particulières que peuvent avoir les bailleurs de fonds pour répondre aux questions.

Style, langage et format

- Pour ce qui est du format du document de projet: *lisez les instructions, lisez les instructions, lisez les instructions!* Il se peut que vous ne soyez pas d'accord avec certaines des instructions ou vous trouverez peut-être qu'elles se répètent, mais il faut les suivre – si l'on veut obtenir un financement! Cela permet aussi de ne pas faire d'erreurs comme de demander un financement pour des choses dont les instructions disent clairement qu'elles ne sont pas approuvées par le bailleur de fonds. Même si le projet est fabuleux et novateur, s'il ne correspond pas à ce que demande le bailleur de fonds, le financement ne sera pas accordé et on aura gaspillé du temps et de l'argent.
- Donner la responsabilité de la rédaction à un membre de l'équipe ou un consultant qui écrit très bien.
- Montrer que l'on croit à son projet et ses idées. Le lecteur doit savoir en lisant le document que vous êtes fier de votre organisation et de votre projet et que vous êtes confiant.
- Trouver des titres accrocheurs pour frapper l'œil et la mémoire du bailleur de fonds. Comparez: « Projet intégré de santé pour les femmes » et « AFND: Action des femmes pour la nutrition et le développement »
- Souligner le fait que votre style de gestion, et celui des partenaires, est basé sur les résultats, réactif et proactif.
- Dans la rédaction, utiliser un langage convaincant, d'un style factuel et spécifique. Ne pas utiliser de généralités ni de termes émotionnels. Il faut être capable de fournir des preuves à l'appui de tout ce qui est dit dans le document, ou sinon ne pas le dire.
- Dire ce que ce projet va accomplir et comment, et non ce qui devrait être fait en général pour résoudre les problèmes identifiés.
- Utiliser le diagramme de résultats et le Proframe pour structurer l'explication écrite de ce que va accomplir le projet. Ces cadres fournissent un plan tout fait qui pourra être suivi pour rédiger le document de projet.

- Ecrire dans une langue facile à comprendre. Ne pas abuser d'abréviation, de sigles, d'expressions étrangères (sauf si on les traduit) ni de jargon.
- Définir les sigles la première fois qu'ils sont utilisés et fournir un glossaire.
- Pour rédiger la proposition, on utilisera des verbes d'action à la fois forts et énergiques. Par exemple: « accomplir », « analyser », « définir », « apprendre », « rechercher » ou « préciser ». Eviter d'employer des verbes au passif qui ne montrent pas qui fait l'action. Utiliser un langage assuré. Plutôt que de dire « CRS a l'intention de… », dire « CRS va ».
- Donner au document de projet un format clair, facile à lire et attrayant. Utiliser les titres, sous-titres et zones de texte de façon systématique. Des tableaux, des graphiques, des diagrammes ou même des dessins peuvent transmettre de façon claire et rapide des idées complexes et permettre aux bailleurs de fonds de mieux les comprendre.

Corriger et vérifier encore

- *Corriger, corriger et corriger!* Des fautes d'orthographe ou de grammaire ou des erreurs de format feront paraître le document non-professionnel.
- Vérifier la consistance d'une section à l'autre. Par exemple, s'assurer que l'on utilise à chaque fois les mêmes mots pour les objectifs du Proframe, que les titres et les sous-titres sont consistants, que les numéros de pages correspondent à la table des matières, que tous les sigles sont expliqués dans la liste des sigles s'il y en a une.
- Vérifier que la section du budget montre que des fonds sont prévus pour toutes les activités décrites et que les chiffres correspondent.
- Vérifier le document par rapport à chacune des sections du format de proposition du bailleur de fonds, en barrant au fur et à mesure les sections pour s'assurer que le document répond à toutes les questions ou directives.
- Inviter une personne extérieure à relire le document pour qu'elle souligne quelles sections ne semblent pas claires.
- S'en tenir au nombre de pages demandé. S'il y a des pages supplémentaires, elles risquent d'être supprimées ou alors votre document ne sera même pas pris en considération.
- S'assurer que l'on fournit bien le nombre d'exemplaires demandés.
- S'assurer que la couverture du document contient bien toutes les informations demandées.

Questions de réflexion

Repensez aux leçons que vous avez vous-même apprises sur la conception de documents qui peuvent être acceptés

- Que changeriez-vous dans la liste ci-dessus ?
- Qu' ajouteriez-vous, et pourquoi ?

FORMAT DE DOCUMENT DE PROJET

Plan et utilisation du format de document de projet

Le format de document de projet comprend neuf sections dont une section optionnelle pour d'éventuelles annexes que vous pourriez vouloir inclure. Ce format devra être utilisé pour tous les documents de projet de CRS, sauf si le bailleur de fonds demande un format particulier.

Les pages suivantes vous guideront tout au long de ces neuf sections, en commençant par une brève introduction avec des définitions. Le nombre de pages suggéré pour chaque section est présenté dans un graphique, même si les bailleurs de fonds ont peut-être des exigences particulières qu'il faudra suivre. Vous trouverez ensuite une liste de questions ou d'instructions pour vous aider à rédiger la section. Voici la liste des sections du document de projet:

Section 1: Fiche de résumé du projet

Section 2: Résumé exécutif, graphique de résultats et Proframe

Section 3: Conception du projet

A. Identification et analyse du problème
B. Stratégie, description du diagramme de résultats et Proframe
C. Considération quant à la pérennité

Section 4: Planification de suivi et évaluation

Section 5: Structure organisationnelle du projet et dotation en personnel

Section 6: Développement des capacités et participation de la communauté

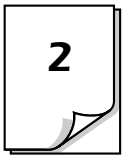
Section 7: Calendrier des activités du projet

Section 8: Budget

Section 9: Annexes au document de projet

SECTION 1 FICHE DE RESUME DU PROJET PTS

Cette fiche –deux pages– de résumé du projet PTS est une image instantanée des données cruciales du projet. Cette fiche sera liée directement au système de suivi des projets de CRS (Project Tracking System, PTS). Le PTS est une base de données qui centralise des informations sur tous les projets de CRS partout dans le monde. Le PTS sera accessible sur l'Intranet à tous les employés, à l'étranger et au siège. Ce système découlera des bases de données des pays vers celles des régions et de CRS.



Nombre de pages suggéré

Tableau 5.2: Fiche de résumé du projet PTS

Tableau de résumé du projet
Numéro du projet: **Titre du projet:** **Résumé du projet:** **Date de début:** **Date de fin:** **Participants directs: (Bénéficiaires)** **Type de participants directs:** **Participants indirects:**
Lieu: ***(Mettre le nom du/ des site(s) où les activités du projet seront mises en œuvre par ex. Nom de l'état, du département, de la province ou autre nom géographique.)***

Informations sur les partenaires					
Nom	Adresse	Ville	Pays	Code postal	Type

(cont.)

Zones de programme: ***(Mettre toutes les zones de programmes concernées par ce projet.)***		
Zone de programme	% de travail	

Information budgétaire						
DSN	Année fiscale 1	Année fiscale 2	Année fiscale 3	Année fiscale 4	Année fiscale 5	Année fiscale 6

Information sur les subventions				
Numéro d'attribution	Nom du donateur	Date de début	Date d'expiration	Total de la subvention

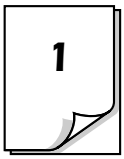
Rapports de progrès		**Evaluation du projet / rapport final**	
Date butoir	Date de soumission	Date butoir	Date de soumission

SECTION 2 RESUME EXECUTIF, DIAGRAMME DE RESULTATS ET PROFRAME

Le résumé exécutif permet de communiquer le corps de la conception du projet, sa cohérence et la relation logique entre le problème, les besoins et les possibilités d'un côté et les objectifs et les stratégies de l'autre.

Le résumé exécutif donne aux lecteurs une image de l'ensemble du projet en une page de texte au plus, accompagnée du diagramme de résultats et du Proframe. Il doit être un document indépendant. Il donne aux lecteurs un résumé succinct du projet et le siège pourra l'utiliser pour communiquer les principaux faits et chiffres du projet aux personnes extérieures. Cette section sera bien sûre rédigée en dernier pour résumer les informations contenues dans le reste du texte.

Il est important de suivre à la lettre les éventuelles instructions du bailleur de fonds pour le résumé exécutif. S'il y en a, elles détermineront ce qui doit être inclus dans cette section du document de projet.



Nombre de pages suggéré (sans compter le diagramme de résultats et le Proframe)

1. Donner le titre et le lieu du projet.
2. Eventuellement, décrire brièvement comment ce projet est en lien avec les stratégies au niveau de CRS, de la région ou du pays.
3. Enoncer les problèmes et les causes profondes, les besoins et les possibilités, en résumant succinctement les données et analyses correspondantes.
4. Décrire brièvement les éléments principaux et bénéfices prévus du projet:
   a. joindre le diagramme de résultats et le Proframe montrant les niveaux d'objectifs (but, objectifs stratégiques, résultats intermédiaires, effets et un choix d'activités principales);
   b. inclure une brève description de la stratégie de projet contenue dans le Proframe
5. Décrire brièvement les principales parties prenantes au projet, dont:
   a. les bénéficiaires et les autres participants, en décrivant leurs principales caractéristiques socioéconomiques (par exemple : le statut socioéconomique, le métier, etc.) importantes pour le contenu du projet;
   b. les partenaires du projet;
   c. d'autres bailleurs de fonds ou organisations partenaires.

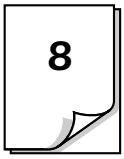
6. Fournir les chiffres suivants:
    a. budget de trésorerie total;
    b. fonds demandés au bailleur de fonds;
    c. fonds éventuellement contribués par les partenaires ou les bénéficiaires;
    d. contributions en nature d'autres bailleurs de fonds (par ex. denrées du PAM, fournitures de l'UNICEF, etc.)
    e. contributions en nature des partenaires (comme le temps travaillé par leurs employés ou l'utilisation de véhicules)

SECTION 3 CONCEPTION DU PROJET

Cette section du document de projet est le cœur du projet. Elle fait comprendre, plutôt que de décrire à proprement parler, les informations et les décisions prises lors de la conception du projet : analyse des parties prenantes, évaluation initiale, analyse et choix d'objectifs, évaluation de la stratégie (Chapitre III), diagramme de résultats et Proframe et documents de planification de S&E (Chapitre IV).

Ici, le Proframe sera d'une grande utilité. Le diagramme de résultats et le Proframe résument la réflexion à la base de la conception du projet. Ils offrent donc une base de départ pour décrire l'objectif et le contenu du projet dans cette section du document.

La conception du projet doit aussi traiter de la pérennité, c'est-à-dire des améliorations à long terme du bien-être et des moyens d'existence qui découleront du projet. Dans cette section, on insistera sur cet aspect du choix de la stratégie.



Nombre de pages suggéré

La section « Conception du projet » a trois sous-titres:

A. Identification et analyse du problème

1. Enoncer clairement le problème central particulier adressé par ce projet. Décrire les causes profondes, y compris les injustices existantes associées à ces causes. Si l'on a utilisé l'arbre à problème, le problème central est donné dans le tronc et les racines du problème fournissent les informations permettant de décrire les causes profondes (Chapitre III, Section 4).
2. Décrire brièvement le lieu géographique (y compris la population totale) du projet envisagé. Joindre éventuellement une carte.
3. Donner le nombre de bénéficiaires directs, par sexe. Décrire les caractéristiques socioéconomiques pertinentes des groupes bénéficiaires ciblés en utilisant les informations générées par le travail de diagnostic fait dans le cadre du DHI (Chapitre III, Section 3). La description pourra comprendre des facteurs tels que l'appartenance ethnique, le genre, l'âge, la religion, la caste, la possession, ou l'accès à, différents types de biens, et les stratégies de subsistance qui en découlent.
4. Décrire succinctement les méthodes utilisées pour collecter les données et les informations durant l'étape d'évaluation initiale, ainsi que le type d'informations collectées.

5. Décrire brièvement les méthodes qui ont été utilisées dans l'analyse du problème pour obtenir ces informations. Mentionner à quel moment les différentes parties prenantes ont été impliquées dans les phases d'évaluation initiale et d'analyse.

B. Description de la stratégie, du diagramme de résultats et du Proframe.

Se référer au diagramme de résultats et au Proframe du projet (inclus dans le résumé exécutif) pour les descriptions suivantes:

1. Décrire brièvement l'objet central du projet, avec les OS, les RI et les effets.
2. Décrire la stratégie de projet pour réaliser les éléments ci-dessus qui vont, au final, contribuer au but. Inclure une brève description de la manière dont la réalisation des objectifs aux niveaux inférieurs contribuera à celle des objectifs des niveaux supérieurs. Mentionner brièvement les activités envisagées dans le cadre de ce projet, en se concentrant sur les plus importantes.
3. Justifier ce choix de stratégie par rapport à d'autres stratégies possibles sur la base du travail fait durant l'élaboration de la note conceptuelle et l'évaluation de la stratégie. Noter en particulier comment la stratégie correspond:
   - aux besoins, aux problèmes et aux possibilités identifiés durant l'évaluation initiale et l'analyse;
   - aux leçons apprises des expériences passées, des résumés d'évaluations ou d'autres sources;
   - aux normes correspondantes de CRS, de la région, du bureau national, ou à des normes techniques;
   - à d'autre plans ou politiques, comme les politiques gouvernementales;
   - aux résultats de l'analyse des parties prenantes pour ce qui est des parties prenantes potentiellement importantes;
   - aux résultats de l'analyse des capacités de CRS et du partenaire quant aux ressources et expertise par rapport à cette stratégie;
   - aux résultats de l'analyse des besoins non-satisfaits par rapport à ce qui est ou n'est pas déjà fait à cet endroit.

C. Considérations de pérennité

Les projets doivent montrer qu'ils deviendront de plus en plus durables avec le temps. Il est donc important de noter dans le document de projet tout ce qui concerne la pérennité des bénéfices prévus du projet.

1. Discuter des stratégies de pérennité envisagées étant donné la nature du projet,

les types de bénéficiaires et de partenaires impliqués et le contexte ou l'environnement dans lequel le projet sera mis en œuvre.

2. Décrire les mesures particulières prises pour favoriser la pérennité des services fournis par le projet ou l'application à long terme de technologies.
3. S'il y a des volontaires ou un travail en nature fourni par les participants, expliquer comment le projet appuiera cette participation une fois le financement terminé. (Un exemple de travail en nature est celui fait par le personnel de santé volontaire de la communauté. Cela n'inclut pas un travail tel que le labourage ou le désherbage de ses propres champs).
4. Si des structures administratives communautaires ont été mises en place (par exemple, une association des usagers de l'eau, un comité de développement villageois, etc.) indiquer comment celles-ci seront autosuffisantes une fois le projet terminé.
5. Décrire la pérennité financière des frais récurrents ou des autres frais du projet.
6. Discuter et justifier le rapport coût/bénéficiaire direct. Ce rapport représente l'ensemble des coûts du projet divisé par le nombre de bénéficiaires directs.
7. Présenter et discuter toute analyse faite sur le rapport coût/efficacité des interventions du projet.

Envisager d'inclure des plans pour mener des activités de suivi pendant au moins 12 mois après la mise en oeuvre. Cela permettra d'obtenir des informations intéressantes sur ce qui permet ou au contraire empêche la pérennité du projet.

SECTION 4 PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Cette section décrit la façon dont se fera le suivi et évaluation des indicateurs de performance et la façon dont on rendra compte de la réalisation des cibles de performance. Ce plan inclura tout ce qui permettra d'apprendre davantage sur le projet, comme probablement des études de base, des activités de suivi de mise en œuvre du projet, un suivi des hypothèses clés, l'enregistrement de tous les évènements ou effets imprévus importants, une évaluation à mi-parcours ou une évaluation finale, et des études occasionnelles, quantitatives ou qualitatives.

Nombre de pages suggéré

A. Plan de S&E

L'ensemble du plan de S&E comprend une variété de sources sur lesquelles il s'appuit. Parmi elles, on peut citer:

- **Le Proframe** – pour les différents niveaux d'objectifs et les énoncés d'indicateurs de performance;
- **Les fiches de méthodes de mesure/ sources de données** – pour des informations plus détaillées sur la collecte des données nécessaires pour les indicateurs de performance;
- **Le tableau de suivi des indicateurs de performance** – pour un résumé sous forme de tableau des cibles annuelles, de mi-parcours ou finales pour chaque indicateur;
- **La fiche d'étude de base** – pour des informations plus détaillées sur la façon dont l'étude de base sera menée et sur ce que cela implique du point de vue des ressources;
- **Le calendrier de S&E** – pour un calendrier annuel des activités de S&E, comprenant les dates limites pour les comptes-rendus afin qu'ils correspondent aux dates où les principaux utilisateurs prévus des données de S&E (évaluateurs du projet, bailleurs de fonds, employés de CRS ou du partenaire et participants au projet) devront prendre des décisions;
- **La fiche des responsabilités de suivi** – pour montrer comment sont réparties les responsabilités des différentes phases de S&E et pour permettre de voir les implications budgétaires.
- **Autres commentaires sur le plan de S&E** – pour montrer que l'on sait:

- à quoi sert le suivi des hypothèses clés;
- qu'il peut arriver des évènements ou des effets imprévus, positifs comme négatifs, durant la mise en œuvre du projet;
- qu'il est important de revoir le Proframe et, si nécessaire, de le réviser chaque année. On pourra aussi indiquer qui le fera et quand;
- que les différents utilisateurs prévus ont besoin de différents médias et de différents formats pour la présentation des données et des informations;
- qu'il faut un feedback approprié pour les communautés et les autres parties prenantes au projet sur les résultats du S&E;
- que les données du S&E servent à effectuer des changements dans la mise en œuvre du projet, si démontré nécessaires par les informations collectées à chaque étape;
- qu'il faut des mécanismes pour rendre compte des questions de pérennité du projet.

On se fiera à son jugement pour décider des détails à inclure dans le texte du document de projet et ceux qu'il sera préférable d'inclure en annexes. Dans de nombreux cas, cela dépendra de ce que demande le bailleur de fonds. Généralement, cependant, on utilisera les différentes fiches comme point de départ pour rédiger un résumé plus concis pour le document de projet.

B. *Cadre de traduction*

Le Proframe utilise des termes spécifiques pour chaque niveau d'objectifs ; les différents bailleurs de fonds peuvent utiliser des termes différents. Quels que soient le modèle et les termes utilisés, les principes de la hiérarchie des objectifs et de la responsabilité des chefs de projet s'appliquent toujours. Le tableau ci-dessous compare les termes du Proframe à ceux qui sont utilisés dans d'autres cadres logiques. Ce tableau aide à traduire le langage du Proframe en des termes qu'un bailleur de fonds préférera.

Tableau 5.3: Cadre de traduction : comparaison des cadres logiques de planification

	Résultat plus général ou à plus long terme	Résultat à la fin du projet	Résultat intermédiaire	Effets	Interventions	
Cadre de résultats de l'USAID	But	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	(Effets)	(Activités)	(Intrants)
AusAID	But du plan	Objectifs principaux de développement		Effets	Activités	Intrants
Banque Mondiale	But	Objectif de développement		Effets	Activités composantes	Intrants
CARE	But du programme	But final du projet	Buts intermédiaires	Effets	Activités	Intrants
CIDA	But général	But du projet		Effets	Activités	
CRS Proframe	**But**	**Objectif stratégique**	**Résultats intermédiaires**	**Effets**	**Activités**	
DANIDA	But	But		Effets	Activités	
DIFID	Objectif général	But		Effets	Activités	
FAO et PNUD	Objectif de développement	Buts intermédiaires		Effets	Activités	Intrants
GTZ	But général	But du projet		Résultats/ Effets	Activités	Intrants
Union Européenne	Objectif général	But du projet		Résultats	Activités	Intrants

Source : Adapté d'un original de CARE

C. Evaluations

Pour trouver un bon guide général pour la planification des évaluations à mi-parcours ainsi que de fin de projet, veuillez vous référer à la publication de FANta (Bonnard, 2002) citée en référence au Chapitre VI.

C.1 Evaluation à mi-parcours

1. Décrire brièvement l'objectif de l'évaluation à mi-parcours prévue et la façon dont elle sera faite, ainsi que le financement nécessaire. Dans l'idéal, il faudrait programmer l'évaluation à mi-parcours à peu près au milieu de la période du projet:
   - pour pouvoir évaluer la progression de la mise en œuvre du projet;
   - pour servir d'outil de gestion pour améliorer les effets et les activités du programme;

- pour améliorer la gestion interne du projet.

2. S'assurer que des cibles à mi-parcours pour tous les indicateurs de performance sont prévues dans le Tableau de suivi des indicateurs de performance.
3. Selon que les cibles auront été plus ou moins bien réalisées, il pourra être nécessaire dans certains cas de chercher à réviser le niveau de ces cibles.

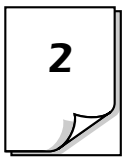
C.2 *Evaluation finale*

1. Décrire brièvement l'objectif de l'évaluation finale prévue et la façon dont elle sera faite, ainsi que le financement nécessaire. Dans l'idéal, il faudrait programmer l'évaluation finale durant la dernière année du projet:
   - pour permettre de rendre compte de l'impact du projet sur les bénéficiaires prévus, en insistant particulièrement sur la réalisation des objectifs au niveau des OS
   - pour servir à l'apprentissage organisationnel de CRS (Cf. Figure 1).
2. S'assurer que des cibles de fin de projet pour tous les indicateurs de performance sont prévues dans le Tableau de suivi des indicateurs de performance.

SECTION 5 STRUCTURE ORGANISTAIONNELLE DU PROJET ET DOTATION EN PERSONNEL

Cette section se concentre sur les ressources humaines et les structures organisationnelles nécessaires pour planifier, mettre en œuvre, faire le suivi, évaluer, rendre compte et apprendre. Elle permet à ceux qui feront la revue du document de projet de comprendre qui (personnel) est responsable des différentes phases du projet et comment (structures organisationnelles) ces ressources humaines seront gérées, ou leur lien avec les autres parties prenantes. Elle montre les postes requis, les qualifications pour ces postes, leur place dans la structure organisationnelle, l'assistance technique requise à court ou long terme et les relations de communication ou de prise de décision envisagées.

Ces informations devront montrer clairement comment les ressources humaines et les structures organisationnelles prévues contribuent aux objectifs du projet. La justification de ces décisions s'appuiera sur l'évaluation initiale et l'évaluation de la stratégie faites durant la conception du projet, et notamment l'analyse des capacités.



Nombre de pages suggéré

Postes principaux et qualifications

1. Identifier les principaux postes prévus pour le projet et les qualifications demandées pour chacun d'eux ainsi que la relation entre ces postes et la stratégie de projet choisie. Présenter, si possible, ces informations sous forme de diagramme organisationnel accompagné d'un texte.
2. Indiquer à quel objectif du projet chaque employé travaillera et le pourcentage approximatif de son temps qui sera consacré à ce projet.
3. Indiquer si ces postes doivent être financés par ce projet ou par une autre source et s'assurer que le financement des postes correspond au budget pour le personnel inclus dans le document de projet.
4. Indiquer si des membres actuels du personnel feront partie du projet ou s'il faudra recruter d'autres personnes. Décrire soit l'expérience des employés actuels dans le domaine du projet, sous la forme d'une brève biographie d'un paragraphe, soit les descriptions de poste pour les postes à pourvoir. Insister sur les postes principaux du projet comme le chef de projet principal, les spécialistes sur le sujet, etc.
5. Expliquer s'il est prévu de développer les capacités des principaux employés au cours du projet. Si un gros travail de développement des capacités est

prévu, il devra être indiqué dans le Proframe et dans le budget du projet.

6. Expliquer comment le personnel du projet reflète les normes de diversités de CRS pour ce qui est du sexe, de la religion, de l'origine ethnique ou autres.
7. Si certains services sont fournis par des volontaires, expliquer ce qu'ils devront faire et combien de temps ils consacreront au projet.

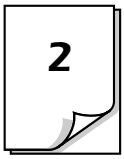
Structure organisationnelle

8. Décrire brièvement les structures organisationnelles qui viendront appuyer le projet.
   a. expliquer comment le projet sera appuyé dans le cadre de la structure organisationnelle de CRS ;
   b. expliquer comment le projet sera appuyé dans le cadre de la structure organisationnelle des partenaires ;
   c. décrire éventuellement les structures ou groupes de la communauté avec lesquels le projet va travailler et quel sera leur rôle.
9. Inclure un diagramme qui montrera les relations de supervision, de communication et de décision et qui illustrera la description fournie dans le point 8 ci-dessus.

SECTION 6 DEVELOPPEMENT DES CAPACITES ET PARTICIPATION DE LA COMMUNAUTE

Cette section répond à la question de savoir si tous les partenaires, y compris CRS, ont les capacités de mettre en œuvre le projet. Elle décrit les capacités organisationnelles existantes ou les stratégies prévues pour les développer. Elle explique aussi comment la participation de la communauté sera encouragée. Si un travail important de développement des capacités des partenaires est prévu, il devra être indiqué dans le Proframe et devra être présenté dans le cadre des objectifs du projet.

Une partie des informations ou une justification pour ces décisions seront générées par le travail déjà effectué durant la conception du projet : analyse des parties prenantes, évaluation initiale et identification de stratégies, et surtout analyse des capacités.



Nombre de pages suggéré

Capacité organisationnelle actuelle et stratégie du projet

1. Décrire les points forts et les faiblesses organisationnels actuels des partenaires (ou d'autres parties prenantes au projet) pour ce qui concerne la gestion de ce projet (sur la base de l'analyse des capacités faite durant la conception du projet).
2. Décrire les stratégies de projet ou les plans pour améliorer les capacités de gestion du projet, les capacités techniques et organisationnelles des partenaires. Faire référence éventuellement aux objectifs particuliers de développement des capacités décrits dans le Proframe:
   a. expliquer comment ce projet contribuera aux plans généraux ou à long terme de renforcement des capacités et de développement des relations pour ce partenaire.
   b. expliquer comment ce projet renforcera l'engagement et la capacité des partenaires à intégrer des thèmes transversaux tels que le genre, l'édification de la paix, etc. dans les projets.
   c. expliquer comment ce projet renforcera les capacités des partenaires à maximiser la participation de la communauté.

3. Justifier la manière dont les stratégies et plans de projet décrits ci-dessus correspondent aux principes de partenariat de CRS.

Contributions au renforcement des capacités

4. Si la formation est une des activités principales, décrire l'ensemble du plan de formation, dont l'évaluation des besoins, les sujets, la méthodologie, la durée et l'évaluation de l'efficacité de la formation.

5. En dehors de la formation, décrire les autres activités de renforcement des capacités prévues dans ce projet.

Participation de la communauté

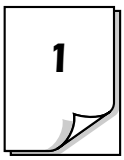
6. Expliquer comment les communautés ciblées doivent être impliquées et participer au projet. Bien démontrer comment le temps ou les autres ressources que les membres de la communauté devront consacrer au projet, ont bien été pris en compte pour que cette participation ait des chances de continuer après la fin du projet.
7. Décrire brièvement les structures communautaires ou organisations communautaires de base qui seront impliquées dans le projet.

SECTION 7 CALENDRIER DES ACTIVITES DU PROJET

Cette section présente les activités du projet, décrit leur ordre logique et précise dans quelle mesure ces activités sont liées ou dépendantes les unes des autres. Ceci sera illustré par un calendrier des activités.

Un calendrier des activités est inclus dans le document de projet pour :

- montrer que ce qui est proposé peut être réalisé et
- préparer un budget précis du projet.



Nombre de pages suggéré

Préparer un calendrier d'activités à partir du Proframe

Le résumé des activités présenté dans le Proframe du document de projet sert de base pour préparer un calendrier des activités plus complet. C'est l'occasion de montrer comment les catégories générales d'activités se décomposent en actions plus précises. L'objectif ici n'est pas de rédiger un plan détaillé de mise en œuvre, qui sera fait plus tard, une fois le financement accordé. Il s'agit de présenter une image complète des activités durant toute la durée du projet pour montrer que la responsabilité du projet à réaliser les effets prévus a été pris en considération.

Une fois les fonds obtenus, le calendrier des activités sera révisé, mis à jour et rédigé avec plus de précision, au moins pour le début du projet. Il deviendra un plan détaillé de mise en œuvre. Le calendrier d'activités préparé pour le document de projet sera le point de départ de ce travail. Les plans détaillés de mise en œuvre sont généralement préparés annuellement avec les partenaires. Ils sont une excellente manière de mettre en route un projet, une fois qu'il a été approuvé et financé.

Les informations suivantes serviront à remplir le calendrier des activités :

- **Première étape: définition des activités**

Prendre les principales rubriques d'activités du Proframe et les copier sur un calendrier d'activités. Un exemple de format est présenté dans le tableau 5.4 ci-dessous. Il est aussi possible de refaire un tableau ou un format similaire qui corresponde mieux aux besoins. Ce format peut être adapté pour correspondre à la durée prévue du projet en question.

- **Deuxième étape: ordre des activités**

Estimer le temps nécessaire (ou la durée) pour chaque domaine général d'activités et déterminer l'ordre le plus logique ou la chronologie des évènements. Ranger ces activités dans le meilleur ordre possible en tenant compte des relations ou de l'interdépendance entre les activités. Autrement dit, déterminer quels domaines d'activités doivent être achevés avant que d'autres puissent commencer.

- **Troisième étape: préparation du calendrier des activités**

Indiquer quand chaque domaine d'activités doit commencer et s'achever. Les activités de la première année peuvent être précisées avec plus de détails (montrant le début et la fin des activités avec des détails appropriés pour le document de projet) tandis que le calendrier des années suivantes sera plus approximatif, dépendant peut-être de l'expérience de la gestion de projet de CRS.

Il peut aussi être utile d'ajouter un texte qui insistera sur tous les évènements ou hypothèses clés importants pour la réussite de la mise en œuvre de ces activités.

- **Quatrième étape: contrôle du calendrier**

Déterminer comment se prendront les décisions de changer ce calendrier et comment gérer ces changements. Intégrer cela dans le plan de S&E.

Tableau 5.4 Exemple de format de calendrier des activités

Copier les grandes activités du Proframe

ACTIVITES	ANNEE 1												Responsibilités
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1 Etablir une unité de gestion	xxxx	xxxx	xxxx										**Direction: Chef de de projet de CRS**
1.1.1 Installer les bureaux et équipement	xxxx												
1.1.2 Trouver et embaucher les employés		xxxx	xxxx										
1.2 Contact avec les ministères concernés		x1xx	x2xx	xxxx	x3xx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	**Direction: Chef de de projet de CRS appuyé par les spécialistes techniques une fois qu'ils auront été embauchés**
1.2.1 Réunir le comité d'organisation du projet (COP)		xx											
1.2.2 Tenir des réunions régulières du COP			x			x			x			x	
1.3 Faire des études de planification				xxxx	x4xx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx			**Direction: Chargé des programmes de CRS**
1.3.1 Décider avec le gouvernement des domaines à étudier en priorité													
1.3.2 Réunir les groupes de travail pour faire les études de planification				xxxx									
1.3.3 Faire les études de planification					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx			

Points de repère

1. Parmi ceux qui acceptent de participer au COP, il y a des cadres représentant tous les départements concernés
2. Accord sur les attributions et calendrier du COP, etc.

Définir les points de repère

SECTION 8 BUDGET

Le budget du projet représente la traduction des activités du projet en des valeurs monétaires. L'estimation des coûts doit être basée sur une budgétisation précise et complète. Il s'agira d'étudier attentivement toutes les activités du projet pour s'assurer que toutes les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre sont prises en compte.

L'attention portée à la budgétisation aura beaucoup d'influence sur la façon dont le projet sera reçu puis approuvé (ou non !). Elle influe aussi sur la bonne mise en œuvre du projet, une fois approuvé. Par exemple, le budget devra prévoir des risques éventuels tels que l'inflation ou une dévaluation de la monnaie.

L'implication du directeur des finances dès l'étape de conception du projet est d'une importance vitale !

En utilisant la liste des activités prévues dans le calendrier des activités, il faudra préciser ce qui est nécessaire pour chaque activité et les coûts associés. Ces informations seront présentées dans un format recommandé par le département des finances ou celui préconisé spécifiquement par l'organisation qui finance. En l'absence d'un format spécifique demandé par le bailleur de fonds, il est recommandé de travailler avec le responsable des finances pour adopter le Modèle de Format de Budget (Budget Template Format, BTF) utilisé pour transférer les budgets des projets sur le système Sun afin de pouvoir suivre les dépenses. Il est important que les gestionnaire de projets connaissent et utilisent le BTF, y compris la charte des comptes de CRS (CRS Chart of Accounts). L'utilisation du BTF pour la conception du budget facilitera ultérieurement la compilation des rapports financiers.

CRS définit actuellement une politique commune à toute l'organisation pour la tenue des comptes. En attendant, en consultation avec le DRD/MQ, il est conseillé de comptabiliser autant que possible comme coûts directs les frais partagés. Par exemple, quand c'est faisable, une portion des dépenses telles que le loyer, l'électricité et l'eau, les salaires des employés du service logistique, et autres frais partagés devront être inclus dans le budget du projet, selon le taux défini par la formule de la clé de répartition des frais du bureau national.

Des budgets et notes de budgets détaillés sont indispensables. Le budget sera présenté par année et donnera des détails en monnaie locale (si le bailleur de fonds le demande) et en dollars US pour le résumé des catégories des grandes lignes budgétaires. Il donnera le taux de change de la monnaie locale par rapport au dollar au moment de la conception du budget. Pour un projet de plusieurs années, le budget devra prévoir à la fois le taux d'inflation de la monnaie locale et les changements potentiels de la valeur de la monnaie. On pourra ainsi traduire avec précision les besoins totaux de financement du projet en dollars US.

Le budget final d'un projet approuvé sera entré dans le système comptable. Ainsi, les détails du budget devront être préparés en utilisant la charte des comptes et les

catégories des grandes lignes budgétaires de CRS.

Les notes de budget expliquent comment les principaux éléments des lignes budgétaires ont été calculés et justifient tous les frais inhabituels. Les budgets devront être basés sur les prix actuels. Les notes de budget sont aussi utiles pour les parties prenantes du projet en tant qu'outil pour prévoir l'utilisation des ressources telles que le personnel du projet. Si le budget inclut un montant pour un fond de crédit ou pour acheter des biens d'investissement qui seront utiles au-delà de la durée du projet, les notes de budget doivent indiquer comment on disposera de ces fonds ou d'autres biens à la fin du projet.

L'allocation de frais généraux (NICRA ou autres) est incluse dans les projets pour lesquels elle est applicable - actuellement, pour les fonds du Gouvernement des Etats-Unis dans la plupart des cas. On utilisera le taux provisoire actuel.

Budget de projet

1. Présenter, en utilisant un format approprié, le budget du projet qui définit les détails des comptes et les grandes lignes budgétaires sur toute la durée du projet.
   a. vérifier que le budget présente à la fois la monnaie locale (si le bailleur de fonds le demande) et les équivalents en dollars US;
   b. vérifier que les bons codes sont utilisés pour les comptes.
2. Si de multiples sources de financement sont utilisées, vérifier que le budget est sub-divisé par bailleur de fonds.
3. Pour les projets qui s'étendent sur plusieurs années fiscales, le budget devra détailler quels sont les sommes prévues chaque année fiscale de chaque source de financement.
   a. s'assurer que l'inflation a été incorporée dans les dépenses en monnaie locale;
   b. expliquer en détails le taux de change prévu de la monnaie locale par rapport au dollar dans les années à venir;
   c. montrer comment les dépenses en monnaie locale se traduisent en dollars au taux de change courant, pour détailler le budget général en dollars.
4. Donner des détails sur les postes qui devront être imputés au budget.
   a. budgétiser les charges sociales dans le projet selon le coût des salaires des employés. Pour les projets sur plusieurs années, ne pas oublier d'inclure une estimation de l'augmentation annuelle des salaires;

b. prévoir le cas échéant des indemnités de licenciements pour tous les postes ou des indemnités de fin de contrat;

c. les vacances des employés devront être budgétisées et la source de financement explicitement mentionnée dans les notes de budget;

d. inclure les frais pour des consultants ou des professionnels dont on aura besoin pour le projet, en plus des embauches directes. Définir à la fois la durée pendant laquelle on aura besoin de ces personnes ressources et leur taux (coût par heure, jour, etc.);

e. si du personnel expatrié est requis pour le projet, ne pas oublier d'inclure dans le budget le salaire, les avantages non salariaux et les indemnités d'expatriation. Actuellement un pourcentage standard pour CRS est calculé tous les ans pour les avantages non salariaux des employés expatriés. Il faut contacter le siège pour davantage d'informations;

f. s'assurer que la budget inclut suffisamment de ressources pour le développement professionnel et la formation du personnel.

5. Donner les détails des dépenses non-liées au personnel qui devront être prises en charge par le projet, dont les locaux, le matériel et les fournitures, les voyages, la formation, les dépenses d'investissement, etc.

6. Partage des coûts: le bailleur de fonds peut demander un partage des coûts où on peut déterminer qu'il est bon de documenter formellement la contribution de CRS. Si le bailleur de fonds demande un partage des coûts (appelé aussi contrepartie) il ne faudra inclure que les dépenses qui peuvent être quantifiées dans l'APP par l'intermédiaire d'un budget de projet séparé (dans le DNS 1550) et reflété dans des rapports financiers mensuels. Actuellement, CRS ne peut pas rendre compte des contributions en nature (à part les biens d'investissement amortissables) ni des contributions des partenaires. Il est très important de se référer au guide OSD sur le partage des coûts, contenu dans le manuel des politiques d'opération à l'étranger (Overseas Operation Policy Manual, CRS, 2004).

Notes de budget

7. Présenter les notes de budget appropriées pour accompagner la soumission du budget. Expliquer comment les principaux postes budgétaire ont été calculés et justifier tous les postes inhabituels.

8. Décrire brièvement les fonctions et responsabilités des postes inscrits au budget, en faisant référence aux informations de la section 5 sur la structure organisationnelle du projet et la dotation en personnel:

a. expliquer les salaires prévus, surtout s'ils ne correspondent pas aux salaires généralement payés pour des positions comparables;

b. définir le mécanisme qui sera utilisé pour noter la charge de travail correspondant réellement au projet durant la durée de celui-ci et l'imputer au bailleur de fonds ou au fond correspondant. On peut citer comme exemple les fiches de présence, des méthodes d'allocation, etc.;

c. le cas échéant, expliquer pourquoi on prévoit des ressources humaines autres que des employés embauchés directement. Justifier le nombre d'heures demandé et le coût de ces services.

9. Expliquer les autres dépenses et coûts cachés:

   a. expliquer les objectifs des dépenses de voyages;

   b. identifier tous les frais de séminaires, participation ou autres liés à la formation;

   c. pour les frais de locaux, préciser les lieux où se trouvent les bureaux, les loyers, comment est calculé le partage des frais si l'espace est partagé et autres informations intéressantes;

   d. définir les besoins particuliers en capital et véhicules, en identifiant tous les biens d'investissement nécessaires qui dépassent 5000$.

10. Préciser le cas échéant la valeur prévue des contributions en nature:

    a. décrire le contributeur;

    b. préciser sur quelle base la contribution est évaluée;

    c. vérifier avec le donateur s'il peut évaluer les biens et services fournis

11. Décrire les différentes sources de financement pour le projet:

12. Le cas échéant, identifier les causes éventuelles de risques financiers pour le projet. Parmi les risques financiers, on peut citer le taux de change de la monnaie, le dépassement budgétaire ou des dettes éventuelles. Décrire les plans pour atténuer ces risques ou répondre aux coûts de contingence.

Rôles et responsabilités

13. La planification stratégique du département des finances du siège comprend la conception de guides sur les rôles et responsabilités pour les programmes nationaux.

SECTION 9 ANNEXES AU DOCUMENT DE PROJET

Cette dernière section permet d'inclure toutes les informations supplémentaires qui ne sont pas incluses dans le document principal.

Dans le cas d'une demande de financement public, il faut savoir qu'il y a des règles très strictes sur ce qu'on peut inclure ou pas dans le document de projet. S'il n'y a pas de restrictions quant aux annexes, c'est un bon endroit pour présenter les éléments du travail de préparation qui pourraient aider à expliquer le projet.

Ne pas oublier que le bailleur de fonds risque de ne pas lire les annexes qui ne sont pas explicitement demandées. Il faudra donc s'assurer que toutes les informations essentielles soient bien incorporées au corps du document ou dans les annexes demandées.

AUTRES RÉFÉRENCES

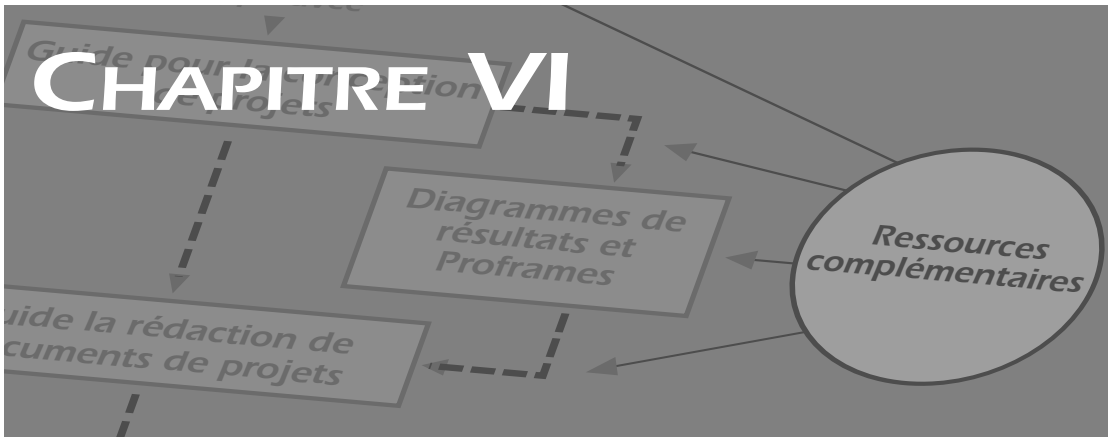
Outils

Le Chapitre VI comprend un exemple utilisé par SARO qui explique le rôle du personnel des programmes et des finances dans la préparation du document de projet. Le Tableau 6.6 n'est pas présenté comme norme de CRS. Mais si vous n'avez pas accès à un tableau de ce genre, l'approche de SARO peut être une bonne base pour élaborer votre propre version.

Informations complémentaires

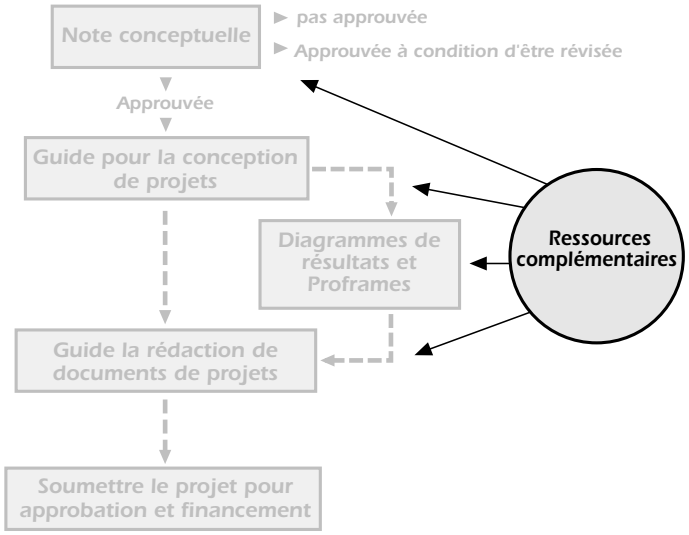
Le Chapitre VI fournit des références complémentaires pour aider à préparer un document de projet.

- Différents documents de CRS, dont le *Project Proposal Guidance* (*Guide pour le document de projet*) pour ses annexes complètes qui couvrent un grand nombre de sujets; Le Guide *Education Proposal Resource Guide* (*Guide de référence pour les documents de projets d'éducation*) qui contient des suggestions applicables aussi en dehors du secteur de l'éducation et les ressources sur Intranet de l'OSD, qui sont de plus en plus nombreuses;
- Les informations de FANta sur ce qu'il faut prendre en compte quand on prévoit une évaluation, dans ce cas, pour une soumission du Titre II;
- Un manuel de la Croix Rouge américaine sur la rédaction de documents de projets.



AUTRES RÉFÉRENCES

INTRODUCTION


Note conceptuelle
pas approuvée
Approuvée à condition d'être révisée
Approuvée
Guide pour la conception de projets
Diagrammes de résultats et Proframes
Ressources complémentaires
Guide la rédaction de documents de projets
Soumettre le projet pour approbation et financement

Le chapitre VI comprend toutes les références citées dans les précédents chapitres du ProPack. Cette information sera mise à jour périodiquement sur l'Intranet de CRS.

Dans ce chapitre on trouvera :

- une définition des termes utilisés dans le ProPack comme référence facile à utiliser;
- une liste des sources utilisées pour écrire les autres chapitres et sections du ProPack.

DÉFINITION DES TERMES

Activités - terme du Proframe qui désigne ce qui devra être entrepris et géré pour apporter aux bénéficiaires et participants ciblés les effets prévus par le projet.

Analyse critique – élément de la conception du projet où des questions désignées comme prioritaires sont étudiées de manière approfondie. Cette analyse recherche

les causes profondes et les effets de problèmes spécifiques en les étudiant et en y réfléchissant.

Analyse de problème – méthode utile pour identifier les principales contraintes auxquelles est confronté un individu ou une communauté et qui permet de déterminer les relations de cause à effet et donc différentes options pour élaborer une *stratégie de projet*.

Analyse des capacités – menée dans le cadre de la conception du projet pour évaluer dans quelle mesure CRS, les partenaires et la communauté sont capables de mettre en œuvre une *stratégie de projet* particulière et les activités qui y correspondent.

Apprentissage organisationnel – systèmes et processus qui permettent à une organisation de tirer un enseignement de ses expériences, de le partager et d'agir en conséquence. Il est parfois appelé gestion des connaissances.

Arbre à problème – utilisé dans l'analyse d'un problème comme représentation visuelle de la réalité. On dessine un arbre et on écrit l'énoncé de problème à côté du tronc. Cela facilite une discussion des causes et effets possibles.

Besoins – la différence entre une situation actuelle indésirable (ou moins appréciée) et un état futur désiré. Les quatre dimensions du besoin sont « ressenti », « normatif », « exprimé » et « comparatif ».

Biens – élément important du *Cadre de développement humain intégral*. Il s'agit de l'ensemble de ressources- physiques, sociales, naturelles, financières, politiques et humaines - que l'on possède ou auxquelles on a accès.

But – terme du *Proframe* pour indiquer un changement de développement important et à long terme dans la vie ou les moyens d'existence des bénéficiaires et auquel le projet contribuera.

Cadre conceptuel – un modèle de « réalité » qui permet de conduire une réflexion et comprendre les contraintes et les forces d'une communauté en identifiant les principaux éléments et les liens qui les unissent.

Cadre du développement humain intégral – tiré de l'enseignement social catholique, il peut se comprendre à deux niveaux, au niveau de la société ou de l'individu. C'est un processus qui crée une obligation morale pour la société de rechercher la justice, d'assurer l'égalité des chances pour tous, et qui place la dignité de la personne humaine en premier. Il permet aux gens de protéger et d'augmenter les choix qu'ils ont pour améliorer leur vie, satisfaire leurs besoins humains de base, se libérer de l'oppression et réaliser tout leur potentiel humain.

Cadre stratégique – terme utilisé par CRS pour décrire le plan stratégique pluriannuel de toute l'organisation.

Calendrier d'activités – format qui permet de présenter les activités du projet d'une manière qui montre leur suite chronologique logique et qui met en lumière les liens ou les relations de dépendance qui existent entre elles.

Chocs, cycles et tendances – facteurs externes qui influent sur tous les autres éléments du *Cadre de développement humain intégral*.

Communauté d'apprentissage – système ou réseau informel d'aide entre pairs, mis en place pour renforcer l'apprentissage dans les domaines de la conception de projet, de la préparation de documents de projets et d'autres sujets liés au cycle du projet, de la manière la plus efficace possible.

Cycle du projet – l'ensemble des actions (conception, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation, rédaction de rapports et apprentissage) à toutes les phases d'un projet. Ces actions sont liées entre elles et suivent un ordre relativement séquentiel.

Déviance positive – approche de l'évaluation initiale qui identifie à l'intérieur d'une communauté des personnes qui ont des comportements positifs uniques qui les distinguent des autres membres de la même communauté.

Diagramme de résultats – organigramme qui donne un instantané des trois niveaux supérieurs de *la hiérarchie des objectifs* d'un projet de manière à faire comprendre facilement la dynamique générale du projet.

Dissémination du ProPack – décrit comment le ProPack sera disséminé au sein de CRS et comment les employés pourront ainsi permettre à leurs partenaires d'en bénéficier. Cela comprend des ateliers de formation, des formations sur le tas, et des moyens électroniques utilisant des matériels inclus dans le document du ProPack.

Document de projet – un document structuré, bien argumenté et présenté clairement, rédigé pour les gestionnaires de CRS et les bailleurs de fonds afin d'obtenir approbation et financement pour une *stratégie de projet* proposée. Il représente l'accord entre les différentes parties prenantes sur l'analyse de la situation et le plan d'action qui en résulte.

Effets – terme du *Proframe* décrivant les biens, services, connaissances, capacités pratiques, attitudes, amélioration de l'environnement ou des politiques qui ont été non seulement fournis par le projet (du fait des activités entreprises) mais aussi clairement et effectivement reçus par les bénéficiaires et participants prévus.

Enoncé de problème – une phrase qui contient le « qui », le « quoi », et le « où » d'une situation négative particulière par rapport à la condition humaine et qui permet de faire *l'analyse du problème*.

Enoncé de stratégie – terme utilisé par CRS pour décrire ses plans stratégiques régionaux ou nationaux à long termes appelés aussi SPP (Strategic Program Planning, Plan Stratégique de Programme).

Enoncés d'objectifs – première colonne du tableau du *Proframe*. Ils commentent brièvement ce que le projet veut réaliser et comment il le fera.

Etude des données de base – informations sur les conditions des bénéficiaires avant le projet. A mi-parcours ou à la fin du projet, c'est à ces données de base qu'on comparera les *indicateurs de performance*.

Evaluation des besoins non-satisfaits – élément de la conception du projet destiné à définir si d'autres organisations (gouvernementales ou non-gouvernementales) adressent déjà les besoins identifiés ou si ceux-ci ne sont toujours pas satisfaits.

Evaluation initiale – partie importante de la conception du projet où un grand nombre de questions sont explorées pour montrer l'ampleur de la situation dans une zone donnée.

Evaluation organisationnelle – élément de la conception du projet destiné à mesurer la capacité de CRS et de ses partenaires (structures organisationnelles, ressources et personnel) à mener le projet prévu.

Hiérarchie des objectifs – arrangement vertical des différents niveaux *d'énoncés d'objectifs* dans un *diagramme de résultats* ou un *Proframe*. Un niveau d'objectifs est présenté comme le moyen de réaliser la fin du prochain niveau d'objectifs.

Hypothèses clés – facteurs que les concepteurs du projet ne peuvent pas (ou décident de ne pas) contrôler mais qui pourraient mettre en péril la réussite du projet si ces hypothèses n'étaient pas correctes.

Hypothèses qui tuent – *hypothèses clés* qui ont très peu de chances d'être vraies et qui peuvent empêcher la réussite du projet si celui-ci n'est pas remanié.

Indicateurs de performance – quelque chose que l'on peut observer ou calculer et qui sert d'approximation ou de représentation pour les changements dans le phénomène qui nous intéresse.

Influence – pouvoir qu'ont des *parties prenantes* sur un projet, comme leur autorité pour prendre des décisions par rapport à des éléments clés ou leur capacité à influer sur les activités du projet ou sur d'autres parties prenantes de manière positive ou négative.

Intérêt – ce que les *parties prenantes* risquent de gagner ou de perdre à la suite d'une intervention de projet, leurs attentes ou les ressources qu'elles engagent.

Méthode accélérée de recherche participative (MARP) – durant la phase de conception du projet, les MARP sont des *évaluations initiales* « vite fait, bien fait » qui durent généralement un jour ou plus et sont faites par une équipe multidisciplinaire de *parties prenantes* s'occupant de la conception du projet.

Méthode de recherche participative (MRP) – approche de l'*évaluation initiale* et de l'*analyse du problème* qui habilite les populations locales en valorisant leurs connaissances par leur incorporation dans la conception du projet.

Méthodes de mesure/ sources de données – élément important du *Proframe*. Pour chaque indicateur de performance, on décrit brièvement la manière dont le projet se procurera les informations. Cela sert aussi pour vérifier si les *indicateurs de performance* prévus peuvent réellement fonctionner.

Note conceptuelle – elle met en route le processus de conception de projet et de préparation du document de projet. Son but est d'encourager le dialogue entre les partenaires, le personnel de CRS dans le pays et les régions, et les bailleurs de fonds avant qu'un investissement important dans le projet ne soit fait.

Objectifs stratégique (OS) – l'objectif central du projet qui est décrit comme les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont réellement réalisés et dont les groupes ciblés jouissent à la fin du projet.

Parties prenantes – individus, groupes ou institutions importants pour la réussite du projet ou qui ont une influence sur le projet.

Points leviers (ou stratégiques) – causes qui apparaissent plusieurs fois dans une *analyse de problème*. Cela montre l'importance de leur influence sur le problème et donc leur potentiel à causer un changement positif.

Proframe – Cadre de projet ou programme (« Project or Program Framework »). C'est un outil de planification qui aide à la conception du projet, à sa mise en œuvre et à son S&E. Il est une évolution d'un outil plus ancien, le Cadre logique (Logical Framework ou Logframe).

Responsabilité du projet – notion que les chefs de projet ont la responsabilité d'utiliser le feedback des résultats intermédiaires pour vérifier que leur projet est en bonne voie dans la réalisation des *objectifs stratégiques*.

Ressources/données secondaires – informations provenant d'autres ONG, agences des Nations Unies, organisations internationales et académiques, ou de bureaux du gouvernement qui fournissent des informations utiles pour l'*évaluation initiale* ou l'*étude de base* du projet.

Résultats intermédiaires – ils forment un pont crucial entre les niveaux inférieurs et supérieurs des énoncés d'objectifs d'un *diagramme de résultats* ou d'un *Proframe*. Des processus d'apprentissages sont explicitement inclus dans la mise en œuvre du projet. Les bénéficiaires du projet fournissent un feedback une fois la mise en œuvre commencée pour vérifier que le projet est sur la bonne voie dans la réalisation des *objectifs stratégiques*.

Résumés d'évaluations – rapports écrits, leçons apprises et évaluation de la qualité ou de la gestion des programmes passés de CRS et de ses partenaires, pertinents pour la *stratégie de projet* et devant être étudiés durant la phase de conception du projet.

Stratégie de projet – approche d'intervention adoptée pour réaliser un *objectif stratégique* particulier.

Structures, politiques et processus – élément important du *Cadre de développement humain intégral*. Sous ce titre, on trouve les organisations, les institutions et les individus qui gouvernent ou qui ont une influence et un pouvoir dans la société. Cela comprend aussi les convictions, les valeurs, les politiques, les marchés ou les règles qui influent sur la façon dont fonctionnent les organisations et la société.

Télescopage – planification de l'utilisation des ressources lors la phase de conception du projet de telle manière que l'investissement nécessaire soit en corrélation avec l'importance et la taille du projet prévu.

Théorie du changement – l'expression de la manière dont une *stratégie de projet* prévue permettra de réaliser les *objectifs stratégiques* du projet.

OUTILS SUPPLÉMENTAIRES

Chapitre III, section 5

Résumé d'évaluations

Il s'agit de revoir les évaluations des projets passés de CRS et ses partenaires qui seraient pertinentes pour le projet en question. Ces évaluations peuvent inclure des rapports écrits, leçons apprises, ou des évaluations des programmes ou de la gestion.

Qu'est-ce que ces évaluations vont vous apprendre sur la capacité de CRS ou de ses partenaires pour mettre en œuvre la stratégie?

Autres outils analytiques

Le Tableau 6.1 fait le lien entre le cadre « Ne pas faire de tort/ capacités locales pour la paix » *(Do no Harm/Local Capacities for Peace)* et les éléments correspondants du ProPack. L'étape 5 de ce tableau donne une liste plus détaillée de questions pour analyser l'impact potentiel de votre projet.

Le Tableau 6.2 vous encourage à vous intéresser de manière réfléchie et complète aux questions de planification du genre. Ce cadre a été élaboré pour le manuel de formation au genre *(Gender Training Manual)* d'Oxfam (Williams et al, 1994.)

Tableau 6.1 Comparer le cadre « Ne pas faire de tort/ Capacités locales pour la paix » et les directives pour la conception de projets du ProPack

Etapes de Ne pas faire de tort	Similaires à	Directives pour la conception de projets du ProPack
Etape 1	Comprendre le contexte du conflit	Analyse des parties prenantes et évaluation initiale dans le ProPack
Etape 2	Identifier et analyser les diviseurs	Evaluation initiale et analyser dans le ProPack
Etape 3	Identifier et analyse les connecteurs	Evaluation initiale et analyse dans le ProPack
Etape 4	Faire l'ébauche du projet d'assistance ou de développement	Choix des objectifs et évaluation de la stratégie dans le ProPack
Etape 5	Analyser l'impact du projet sur les diviseurs et les connecteurs	Tableau d'évaluation de la stratégie dans le ProPack

Liste de questions pour l'étape 5:

1. Notre projet renforce-t-il des diviseurs existants, les affaiblit-il ou n'a-t-il aucun impact? Comment? Pourquoi?
2. Notre projet renforce-t-il des connecteurs existants, les affaiblit-il ou n'a-t-il aucun impact? Comment? Pourquoi?
3. Manquons-nous d'occasions de renforcer des connecteurs existants? Pourquoi?
4. Notre projet crée-t-il de nouveaux diviseurs? Comment?
5. Notre projet crée-t-il de nouveaux connecteurs? Comment?
6. Si notre projet renforce des diviseurs entre des groupes, quelles options avons-nous pour changer la conception du projet pour résoudre ce problème?
7. Si notre projet affaiblit des connecteurs entre des groupes, quelles options avons-nous pour changer la conception du projet pour résoudre ce problème?
8. Si notre projet ne tient pas compte d'occasions de renforcer des connecteurs (c'est-à-dire les capacités locales pour la paix), pouvons-nous en revoir la conception et nous baser sur ces points forts de la communauté?

Tableau 6.2. Tableau de planification de genre

Titre/numéro du projet	**Le projet s'intéresse à quels rôles?**			**Quel ensemble de besoins de genre est satisfait?**		**Approche de politique** (Assistance ? Anti-pauvreté ? Efficacité ? Equité ? Habilitation ?	**Autres informations ou commentaires**
	Reproductif	Productif	Communautaire	Pratique	Stratégique		

Définition des termes:

Reproductif: soins et entretien du ménage et de ses membres, y compris porter et soigner les enfants, préparer les repas, aller chercher de l'eau et du bois, faire les courses et le ménage et prendre soin de la santé de la famille. Crucial pour la survie de la famille; rarement considéré comme « un vrai travail. » Dans les communautés pauvres, le travail reproductif est en grande partie manuel, demandant beaucoup de travail et de temps.

Productif: production de biens et de services pour la consommation et le commerce (agriculture, pêche, emploi et travail indépendant.) Quand on demande aux gens ce qu'ils font, leur réponse parle généralement du travail productif, surtout celui qui est payé ou qui génère un revenu. Les femmes et les hommes sont concernés mais généralement les fonctions et les responsabilités diffèrent selon la division du travail par genre. Le travail productif des femmes est souvent moins visible et moins apprécié que celui des hommes.

Communautaire: organisation collective d'activités et de services sociaux (cérémonies, célébrations, activité d'amélioration de la communauté, participation à des groupes et à des organisations.) Ce type de travail est rarement pris en compte dans les analyses économiques des communautés mais demande beaucoup de temps à des volontaires et est important pour le développement spirituel et culturel des communautés et comme véhicule pour l'organisation et les choix de la communauté.

Besoins pratiques de genre:
- Répondent à la nécessité immédiate perçue
- Formulés à partir de conditions concrètes
- Tirés de la position des femmes dans la division du travail par genre dans la situation donnée
- Ne mettent pas en cause la position subordonnée des femmes biens qu'ils en découlent
- Besoins découlant des rôles reproductif et productif des femmes et qui les renforcent

Exemples: alimentation en eau; soins médicaux; revenus; logement et services de base

Besoins stratégiques de genre:
- Formulés par une analyse de la subordination des femmes dans la société
- Quand on y répond, ils devraient mener à une transformation de la division du travail par genre
- Mettent en cause la nature de la relation entre les hommes et les femmes
- Ont pour but de combattre la subordination des femmes

Exemples: changement dans la division du travail selon les sexes; allègement du fardeau du travail à la maison et des soins aux enfants; suppression des formes institutionnalisées de discrimination, comme les droits de propriété foncière ou autre; l'accès au crédit et à d'autres ressources; mesures contre la violence des hommes et leur contrôle sur les femmes

Evaluation organisationnelle

Il y a de nombreuses listes de questions sous forme de tableaux permettant de mesurer la capacité de CRS et des partenaires à mettre en œuvre la stratégie de projet proposée pour ce qui est de la structures organisationnelle, des ressources et du personnel. Pour mesurer la capacité d'un bureau national de CRS, on peut trouver des informations grâce au rapport du MQAT (Management Quality Assessment Tool, outil d'évaluation de la qualité de la gestion) ou des documents du SPP.

Le tableau 6.3 est un exemple d'évaluation organisationnelle utilisée par CRS/WARO. Ce tableau peut être adapté ou modifié pour une autre utilisation.

Tableau 6.3 Check-list de capacité organisationnelle

Dimension de la capacité organisationnelle	Capacité très limitée en place	Capacité minimum en place	Bon niveau de capacité en place
STRATEGIE			
Est-ce que l'organisation a une stratégie?	Pas de stratégie.	Une stratégie, mais pas forcément claire.	Stratégie claire avec des priorités.
La stratégie montre-t-elle un engagement par rapport à la sécurité alimentaire et au soulagement de la souffrance?	Pas d'engagement par rapport à la sécurité alimentaire.	La sécurité alimentaire est mentionnée mais pas de manière explicite.	Stratégie centrée sur la sécurité alimentaire et le soulagement de la souffrance.
Financement: l'organisation dépend-elle de sources de financement peu nombreuses ou relativement diversifiées?	Très dépendante de bailleurs de fonds peu nombreux.	Types de financement multiples.	Financement très diversifié.
CAPACITES ORGANISATIONNELLES			
Performance: Est-ce que l'organisation a des systèmes de suivi et évaluation (S&E) pour la performance du projet?	Système S&E limité; l'organisation récolte des données sur les activités et les effets mais pas sur les indicateurs d'impact.	Système S&E en place; collecte des données mais pas forcément des indicateurs d'impact.	Bon système S&E en place; collecte des données sur les activités, les effets et l'impact.
Est-ce que l'organisation a des systèmes pour élaborer des documents de projets ou des stratégies?	Capacité limitée à développer un plan stratégique ou un document de projet.	Capacité à développer un plan stratégique ou un document de projet, mais avec une aide extérieure.	Capacité à développer un plan stratégique ou un document de projet, sans aide.
Est-ce que l'organisation développe efficacement des relations avec des parties variées?	Usage limité de partenariats ou de relations avec des partenaires.	Commence à développer des relations avec d'autres organisations.	A développé et maintenu des partenariats effectifs, stables, avantageux pour les deux parties et dans un esprit de collaboration.
Présence et implication dans les communautés locales.	La présence de l'organisation n'est pas reconnue par la communauté ou n'est pas considérée comme positive.	La présence de l'organisation est reconnue et généralement considérée comme positive.	La présence de l'organisation est bien reconnue et elle est considérée comme engagée et répondant bien aux besoins de la communauté.
Levée de fonds.	Capacité de levée de fonds généralement faible et manque d'expertise.	Les principaux besoins de levée de fonds sont couverts par les capacités internes avec un appui externe.	La levée de fonds est faite avec les capacités et l'expertise internes.
RESSOURCES HUMAINES.			
Personnel	. De nombreuses positions ne sont pas occupées.	Les positions sont occupées mais problèmes de changements de personnel et de postes vacants.	Les positions sont occupées, pas de problèmes de changements de personnel ni de postes vacants.
Expérience en recrutement	Le personnel vient d'horizons limités en ce qui concerne l'expérience et les intérêts. Les employés ont une expérience dans un seul domaine.	Le personnel a des formations, des expériences et des capacités diverses. Les employés ont une expérience dans divers domaines.	Le personnel a des formations et expériences très diverses et une très large gamme de capacités.
SYSTEMES ET INFRASTRUCTURES			
Gestion des connaissances	Pas de systèmes formels pour conserver et documenter les connaissances.	Des systèmes existent mais ne sont pas conviviaux ou pas assez complets.	Les systèmes sont bien conçus, conviviaux et documentent et permettent de partager les connaissances internes.
Biens physiques (véhicules, ordinateurs, etc.)	A un bâtiment mais seulement un véhicule qui est utilisé par de nombreux employés. Machines à écrire.	A suffisamment de véhicules mais pas bien gérés. Ordinateurs et imprimantes mais qui ont besoin de mise à jour.	A un bon système de gestion et de maintenance des véhicules. Ordinateurs neufs et personnel bien formé.
Appui financier	Livres de comptes pour les rapports financiers.	Système financier informatisé mais les rapports ne sont pas exacts.	Finances bien gérées.
AUTRES			

Le tableau 6.4 utilise les mêmes titres pour résumer les capacités organisationnelles dans des programmes sectoriels ou des thèmes.

Tableau 6.4 Evaluation organisationnelle par secteurs

Secteurs/thèmes	Capacité très limitée en place	Capacité minimum en place	Un bon niveau de capacité en place
Agriculture (production de la culture alimentaire de base) Agriculture (commercialisation)			
Edification de la paix			
Réponse d'urgence			
Distribution alimentaire			
Education (alphabétisation)			
Education (acquisition de connaissances pratiques)			
Education (Education formelle			
Microfinance/services financiers			
Santé (santé maternelle et infantile)			
VIH/Sida			
Plaidoyer pour une bonne gouvernance			
Construction/réhabilitation de routes			
Eau/assainissement (Matériels)			
Eau/assainissement			
Développement communautaire			
Développement des petites entreprises			
Autres			

Chapter IV

Un résumé de certains des principaux points à considérer quand on rédige le Proframe est présenté dans le Tableau 6.5

Tableau 6.5 « Antisèche » pour travailler avec le Proframe

Enoncés d'objectifs	Enoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesures/ sources de données	Hypothèses clés
But: Il décrit le changement développemental plus général et à plus long terme dans la vie des gens ou dans leurs moyens d'existence, auquel le projet va contribuer – peut-être seulement dans une région donnée ou peut-être dans le pays dans son entier. On peut voir le but comme un espoir et une aspiration plus larges, à plus long terme. *<u>Comment rédiger</u>:* ***Rédiger une phrase complète, comme si c'était déjà réalisé. La population générale des bénéficiaires prévus sera le sujet de la phrase.***	Les énoncés d'indicateur de performance et les données associées peuvent être tirés de sources existantes comme Amnesty International, la FAO, Freedom House, IFPRI, Transparency International, la Banque Mondiale, des rapports des Nations unies, du gouvernement du pays, etc.		Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.
Objectifs stratégiques (OS): Ils décrivent les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont effectivement réalisés et dont les groupes ciblés jouissent à la fin du projet. (Ces bénéfices sont réalisés grâce aux changements qui ont eu lieu au niveau des résultats intermédiaires, conséquence eux-mêmes des effets d'activités bien menées). Chaque OS exprime un objectif qui est réaliste, spécifique au projet et mesurable. Les OS sont en fait le cœur du projet, ce pour quoi le projet a été conçu et mis en œuvre. *<u>Comment rédiger</u>:* ***Rédiger une phrase complète, comme si c'était déjà réalisé. Le/les groupe(s) ciblés des bénéficiaires principaux sera/seront le sujet de la phrase.***	Les indicateurs d'OS reflètent le(s) bénéfice(s) attendus pour les sous-groupes de bénéficiaires à la fin du projet en conséquence du changement de comportement(s) (au niveau des RI à la suite des activités du projet bien menées et dont les effets auront bien été reçus).	Les indicateurs d'OS sont généralement suivis et/ou évalués par des visites sur le terrain et les évaluations de mi-parcours et finale. Pour mesurer ces bénéfices par rapport aux cibles fixées, les résultats à la fin du projet sont toujours comparés aux données de base correspondantes (venant de méthodes de mesure primaires ou d'autres sources de données) dans l'évaluation finale du projet.	**OS-à-but** Les hypothèses qui affecteront la réussite du but concernent: (a) la pérennité à plus long terme du projet. (b) les contributions des gouvernements nationaux et/ou d'autres organisations qui peuvent être cruciales pour la réussite du but.

(cont.)

Enoncés d'objectifs	Enoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesures/ sources de données	Hypothèses clés
Résultats intermédiaires (RI): Ils énoncent le(s) changement(s) attendu(s) dans des comportements identifiables des bénéficiaires ou participants en réponse à des effets réussis et bien reçus. Les réponses au niveau des RI peuvent se manifester par: • des changements dans les taux d'adoption par les participants des nouveaux comportements ou savoir-faire encouragés par le projet; • l'augmentation de la portée et de la couverture du projet; • de nouvelles manières d'organiser ou de gérer des systèmes; • des changements dans les politiques; ou • toute autre chose qui montre que les effets du projet sont utilisés – et de façon correcte ou peut-être même novatrice – par les groupes ciblés. Ces réponses sont appelées "intermédiaires" parce que les progrès à ce niveau sont une étape nécessaire pour réaliser les SO. *<u>Comment rédiger</u>: Rédiger une phrase complète, comme si c'était déjà réalisé. Le/les groupe(s) ciblés des bénéficiaires principaux, dont le comportement doit changer, sera/seront le sujet de la phrase.*	Les indicateurs des RI se concentrent sur des preuves visibles de changements de comportement comme l'adoption, la portée des effets. Si les RI sont réalisés dans une moindre mesure que ce qui avait été prévu, les gestionnaires de projet ont la responsabilité de comprendre les raisons de cela et de faire tous les changements nécessaires à la mise en œuvre du projet.	Les indicateurs de RI sont généralement suivis et mesurés grâce à une collecte de données régulière et continue, dont des évaluations (données de base + mi-parcours et finale). Les indicateurs de RI ne peuvent normalement être collectés que par le projet lui-même parce qu'ils sont spécifiques aux changements de comportements découlant d'interventions dans le projet en question et à son domaine d'action. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau.. Commencer par un suivi "léger". Continuer le suivi léger ou, selon ce qu'on aura trouvé, faire un suivi plus ciblé ou même des études spéciales. A mi-parcours, faire une évaluation formelle des RI à ce point et faire rapidement tous les changements de cap indiqués par l'évaluation (qui comprendra l'interprétation de données quantitatives et qualitatives).	**RI-à-SO** Les hypothèses à ce niveau sont celles qui ont émergé du travail initial de diagnostic qui a résulté dans la conception choisie. Si les RI montrent effectivement une adoption des effets, quelles hypothèses sous-tendent encore la réalisation des OS ?

(cont.)

Enoncés d'objectifs	Enoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesures/ sources de données	Hypothèses clés
Effets Ce sont les biens, services, connaissances, capacités, attitudes et environnement positif qui sont • apportés à... • dont on peut aussi prouver qu'ils ont été effectivement reçus par... les bénéficiaires principaux ciblés (en résultat des activités entreprises). Il peut y avoir plus d'un effet par RI. ***<u>Comment rédiger</u>: Rédiger une phrase complète, comme si c'était déjà réalisé. Le/les groupe(s) ciblés des bénéficiaires principaux, qui reçoit/reçoivent les effets, sera/seront le sujet de la phrase.***	Les indicateurs d'effets rappellent aux gestionnaires de projet ce que le projet a pour contrat de fournir et quand. Les indicateurs d'effets permettent aux gestionnaires du projet de vérifier ce qui doit être apporté, quand et surtout, avec quel effet. Les gestionnaires de projet sont directement responsables de fournir les effets aux personnes ciblées.	On mesure généralement ce qu'ont apporté les biens et services fournis : scores aux tests (écrits ou oraux)ou évaluations pratiques avant et après la formation ; pour le développement organisationnel, création de certaines structures, documents ou systèmes ; kilomètres de routes ou nombre d'écoles réhabilitées, etc Les sources pour le suivi et l'évaluation des indicateurs d'effet comprennent généralement les systèmes d'archives programmatiques, administratives et de gestion.	**Effets à RI** Les hypothèses clés à ce niveau sont celles qui affectent l'adoption des effets et qui sont en dehors du contrôle des gestionnaires du projet.
Activités Elles décrivent les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et participants ciblés. Il peut y avoir plus d'une activité pour chaque effet. Pour éviter de surcharger le Proframe de grands projets, on n'indiquera que les principales catégories d'activités. Un calendrier complet des activités ou un plan détaillé de mise en œuvre seront fournis ailleurs dans le document de projet. ***<u>Comment rédiger</u>: On prendra comme sujet du verbe au futur l'employé du CRS ou du partenaire (ou d'autres acteurs) responsables de mener l'activité – par ex. Le personnel de santé de CRS fera XXX.***	Les indicateurs d'activités sont les plus faciles à formuler et à collecter parce qu'ils s'intéressent à la progression de la mise en œuvre telle qu'elle est reflétée par les plans de travail du personnel du projet et du partenaire, les évènements du projet et les dépenses correspondantes dans le budget. Ils répondent à des questions simples comme: L'activité a-t-elle été réalisée, avec une qualité acceptable? A-t-elle été réalisée comme prévu – nombre et types d'articles achetés ou distribués? Est-ce que les réunions ont été tenues? A-t-on formé ou impliqué comme prévu les groupes ciblés (nombre, types et genre), etc.?	Se concentrer sur les activités les plus importantes pour des objectifs de gestion de projet plutôt que de perdre du temps et des ressources à collecter des détails inutiles. Les indicateurs d'activités sont généralement mesurés par le suivi et les comptes rendus de l'administration, de la direction, des formateurs et des finances, complétés par des résumés et rapports écrits par les participants à la formation, les partenaires, et autres groupes de participants sur les problèmes, les réussites et la qualité générale des activités. Les indicateurs d'activités sont généralement suivis et évalués par le biais de rapports de progrès et de données sur les dépenses.	**Activités-à-effets** Les hypothèses clés sont des conditions qui sont en dehors du contrôle direct des gestionnaires du projet mais qui doivent quant même être remplies pour que les effets puissent être apportés. Le projet lui-même ne doit pas dépenser d'argent pour remplir ces conditions externes. Si des fonds de projets sont alloués pour s'y attaquer, alors, elles devraient être inclues comme activités.

Chapitre V, section 8

Tableau 6.6 Rôles et responsabilités pour le budget – un exemple de SARO

Processus de développement du document de budget	Département des finances	Département des programmes
Budget	2. Etudier les instructions du chef de projet (PM) pour le budget 4. Fournir au PM les informations nécessaires (par ex. salaires, loyer du bureau,...) 6. Etudier le 1er essai de budget (Code GL, coût administratif, calcul du NICRA,...) 10. Etudier le budget révisé (coût administratif, calcul du NICRA,...)	1. Etudier les instructions du bailleur de fonds pour le budget et les partager avec le département des finances 3. Fournir au département des finances une liste des informations nécessaires pour préparer le budget (salaires, loyer,...) 5. Préparer une première ébauche du budget en utilisant un BTF comme point de départ. On devra préparer un document final du budget en utilisant le modèle du bailleur de fonds sur la base du BTF (avec les lignes budgétaires approuvées par le bailleur de fonds) et envoyer aux finances et au Représentant Résident pour évaluation 7. Pour d'autres bailleurs de fonds privés ou publics, envoyer un exemplaire du 1er essai du protocole d'accord et du budget au département des finances au siège pour revue 8. Ajuster les chiffres du budget sur la base des commentaires du département des finances du siège 9. Soumettre le budget révisé au bailleur de fonds pour revue et consolidation. En donner un exemplaire au département des finances pour information 11. Ajuster et re-soumettre le budget au bailleur de fonds, en tenant compte des commentaires 12. Partager le budget et le protocole d'accord de projet approuvés et signés avec le département des finances

Sigles:

BTF : Modèle de Formulaire de Budget (Budget Template Form)
GL : Grand livre (General Ledger)
NICRA : Taux de coûts indirects négocié (Negociated Indirect Cost Rate)

LISTE DE RÉFÉRENCES DU PROPACK

Pages de titre

Aker, J.C.. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis,*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Croix Rouge américaine, services internationaux. (2002). *Integrated Planning*. Version 2.1. Washington D.C.

Guijt, I. et J. Woodhill. (2002). *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. International Fund for Agricultural Development (IFAD), Rome.

Stetson, V., S.L. Hahn, et T. Remington. (1999). *Project Proposal Guidance*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Pages de titre

Catholic Relief Services. (2001). *Interim Standards and Approach for Catholic Relief Services HIV/AIDS Programming in Africa*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Lederach, J.P. (2003). In *SEAPRO Peacebuilding Technical Commission Notes*. Mars. Baltimore.

Lederach, J.P. (2001). *Strategic and Responsive Evaluation of Peacebuilding: Towards a Learning Model*. Rapport du second séminaire d'action et de réflexion organisé par NPI-Africa et le projet NCC-CPBD, Naivasha Kenya: NPI-Africa et NCCK.

Stetson, V., S.L. Hahn, et T. Remington. (1999). *Project Proposal Guidance*. Catholic Relief Services, Baltimore

Warner, D.B. et C. Green Abate. (2003). *Guidelines for the Development of Small-Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in Ethiopia: A Policy and Planning Framework for Activities Funded by USAID under the Title II (Food for Peace) Program*. Catholic Relief Services et USAID, Addis Abeba, Baltimore et Washington D.C.

Chapitre III, Guide pour la conception de projets

Catholic Relief Services. (2002). *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. Elaboré en collaboration avec l'International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT) et l'Overseas Development Institute (ODI). Nairobi, Baltimore et Londres

Remington, T., J. Maroko, S. Walsh, P. Omanga et E. Charles. (Document non-publié). *Getting Off the 'Seeds & Tools' Treadmill with CRS Seed Vouchers and Fairs*. Catholic Relief Services, Nairobi.

Chapitre III, Section 1

Catholic Relief Services. (Non-daté). Les outils du partenariat *The Partnership Toolbox. A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Catholic Relief Services. (2003). *Public Proposal Toolbox.* Catholic Relief Services, Baltimore. (https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/).

Egge, K. (Ed.) (2003). *CRS Emergency Assessment Manual*. Emergency Response Team, Catholic Relief Services, Nairobi et Baltimore.

Schoonmaker Freudenberger, K. (1999). *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sullivan-Owomoyela, J. (2003). *Education Proposal Resource Guide For Catholic Relief Services*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Chapitre III, Section 3

Aker, J.C. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action.* Catholic Relief Services, Baltimore.

Baer, Franklin. (2003). *Hearth: Holistic Nutrition Rehabilitation*. www.ccih.org/forum/0105-03.htm

Catholic Relief Services (2004), *All Things Considered, Edition 1.0*, Catholic Relief Services/ Asie du Sud, New Delhi, Inde.

Catholic Relief Services. (2000). *MAGI Planning Assessment User's Guide*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Chambers, R. (1992). *Rural Appraisal: Rapid, Relaxed and Participatory*. Document de discussion No. 311. Institute of Development Studies, Université du Sussex, Angleterre. (http://www.ids.ac.uk/ids/particip/index.html) Ce document comprend des informations sur les méthodes d'observation.

Egge, K. (Ed.) (2003). *CRS Emergency Assessment Manual*. Emergency Response Team, Catholic Relief Services, Nairobi et Baltimore.

Frankenberger, T., K. Luther, J. Becht et M.K. McCaston. (2002). *CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners*. Préparé pour l'Unité PHLS par TANGO International, Inc., Tucson, Arizona.

Green Abate, C., E. Charles et J. Neatherlin. (2003). *Using An Asset-Based Framework of Rural Livelihoods to Reduce Poverty in Tanzania*. Catholic Relief Services, Nairobi.

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text*. 3e Edition. Sage Publications, CA. Ce livre comprend des sections sur les méthodes qualitatives et quantitatives.

Schoonmaker Freudenberger, K. (1999). *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sillan, D. (2001). *Background Materials for the Positive Deviance/Hearth Nutrition Model*. Préparé pour l'atelier: Nutrition Works: Measuring, Understanding and Improving Nutritional Status (Travaux de nutrition : mesurer, comprendre et améliorer l'état nutritionnel). Sept. 5-7.

Williamson, J.. (2000). *What Can We Do to Make a Difference? Situation Analysis Concerning Children and Families Affected by AIDS*. USAID, Washington D.C.

Références Internet pour l'Initiative "Hearth"

http://www.coregroup.org/

http://www.coregroup.org/tools/hearth_model.cfm

http://www.coregroup.org/working_groups/Hearth_TAG.pdf

Références Internet pour les moyens d'existence durables

http://www.aplivelihoods.org

http://www.livelihoods.org

http://www.odi.org.uk/rpeg/srls.html

Chapitre III, Section 4

Aker, J.C. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Hope, A. S. Timmel et C. Hodzi. (1984). *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Volumes 1-3*. Mambo Press, Zimbabwe.

Just Associates. (2004). *Contextual Analysis Toolkit*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Stetson, V. et J. Lindsteadt. (2003). *Hope and Healing: A Facilitator's Manual for CRS Employees and Partners on HIV and AIDS*. Catholic Relief Services, Baltimore. (https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/AIDS_Hiv/)

Williams, S., J. Seed et A. Mwau. (1994). *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxfam UK/Ireland. Oxford, Angleterre.

Chapitre III, Section 5

Aker J.C. (2002). *Developing an Agriculture Strategy in Sierra Leone*. Catholic Relief Services, Accra, Ghana.

CARE NEPAL (1997). *The Spider Model Manual. A Trainer's Guide to Monitoring Community Organizations' Capacities*.
http://www.carenepal.org/publications/spider_model.pdf

Caritas Internationalis. (2002). *Framework for Considering the Impact of Aid on Conflict. In Peacebuilding: A Caritas Training Manual*. Baltimore et Rome. pp.157-158.

Cilliers, J. et R. Gullick. (Eds.) (2004). *The CRS Justice Lens Case Studies: Reflections on Justice, Solidarity and Peacebuilding in CRS Programming*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Junkin, R., R. Figueroa, M. Mollinedo, K. Sample et W. Verity. (non daté). *Sectoral Integration: Findings and Recommendations from the LACRO Case Study Process*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Office of Food for Peace. (2003). *Concept Paper for its Strategic Plan for 2004- 2008*. Huitième version. Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance , FFP, Washington D.C.

Pozniak, M. and C. Carneal. (2004). *Creating Partnerships, Educating Children*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Chapitre IV

Ausaid. (Non-daté). L'approche du cadre logique. (http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1.cfm)

Références Internet pour les indicateurs

Banque Mondiale: http://www.worldbank.org

Catholic Relief Services (2004), *Cheat Sheet for Working with Proframe*. https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/Monitoring_Evaluation

Catholic Relief Services (2004), *Proframe Samples*. https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/Monitoring_Evaluation

FANta : http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml

Gouvernement des Etats Unis. (1998). *Performance Monitoring and Evaluation Tips*. US Center for Development Information and Evaluation, Washington D.C. (http://www.dec.org/usaid_eval/)

Projet Sphere. (2004). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. Oxfam Publishing, Oxford, Royaume Uni. http://www.sphereproject.org

Chapitre V

Bonnard, P. (2002). *Title II Evaluation Scopes of Work*. Note technique No. 2. FANta, Washington D.C. http://www.fantaproject.org/

Catholic Relief Services. (2003). *Public Proposal Toolbox*. Catholic Relief Services, Baltimore. (https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/).

Catholic Relief Services. (2004). Overseas Operation Policy Manual. https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/

Croix Rouge américaine. (2003). *How to Right Proposals: Proposal Writing Workshop*. International Services, American Red Cross, Washington D.C.

Stetson, V., S.L. Hahn, et T. Remington. (1999). *Project Proposal Guidance*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sullivan-Owomoyela, J. (2003). *Education Proposal Resource Guide For Catholic Relief Services.* Catholic Relief Services, Baltimore.

Chapter VI

Catholic Relief Services. (2003). *Management Quality Assessment Tool (MQAT)*. Département des ressources humaines, Catholic Relief Services, Baltimore.

209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA